

## **PERSETUJUAN UJIAN PROMOSI**

*Disertasi*

### **PERAN MEDIASI PENGAKUAN KOMUNITAS DESA YANG BERINTEGRITAS ATAS KEKUATAN PENGARUH SINERGI FINANSIAL DAN SINERGI OPERASIONAL TERHADAP KEUNGGULAN KINERJA KEUANGAN BANK**

**(Alternatif Model Pengembangan Daya Saing Bank Studi Empiris  
BPR BKK Jawa Tengah Pasca Merger)**

**Suwardi  
NIM. C5B009019**

**Semarang, .....2015**

Telah Disetujui untuk ujian Terbuka

**Promotor**

**(Prof. Dr. Sugeng Wahyudi, MM)**

**Co-Promotor**

**(Dr. Mochammad Chabachib, M.Si.,Akt.)**

## **PERSETUJUAN UJIAN PROMOSI**

*Disertasi*

### **PERAN MEDIASI PENGAKUAN KOMUNITAS DESA YANG BERINTEGRITAS ATAS KEKUATAN PENGARUH SINERGI FINANSIAL DAN SINERGI OPERASIONAL TERHADAP KEUNGGULAN KINERJA KEUANGAN BANK**

**(Alternatif Model Pengembangan Daya Saing Bank Studi Empiris  
BPR BKK Jawa Tengah Pasca Merger)**

**Suwardi  
NIM. C5B009019**

- |  |    |
|--|----|
| 1. Prof. Dr. Sugeng Wahyudi, MM ( Promotor)            | 1. |
| 2. Dr. Mochammad Chabachib, M.Si.,Akt (Co-Promotor)    | 2  |
| 3. Dr. Etty Indriani, MM (Penguji Eksternal)           | 3. |
| 4. Dr. Irene Rini Demi Pengesti, ME (Penguji Internal) | 4. |
| 5. Dr. Harjum Muharam, ME (Penguji Internal)           | 5. |
| 6. Dr. Sugiono, MSIE (Penguji Internal)                | 6. |

## **PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI**

Penulis menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi dengan judul: Peran Mediasi Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas atas Kekuatan Pengaruh Sinergi Finansial dan Sinergi Operasional terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank (Alternatif Model Pengembangan Daya Saing Bank Studi Empiris BPR BKK Jawa Tengah Pasca Merger benar-benar merupakan karya sendiri, kecuali kutipan-kutipan yang semua telah penulis jelaskan sumbernya. Apabila dikemudian hari terbukti disertasi ini jiplakan, maka gelar dan ijazah yang diberikan universitas batal penulis terima.

Semarang, 11Februari 2015

Penulis,

Suwardi

## *Motto & Persembahan :*

*Paitane Wong Kang Mulyo -05032004 swd*

Paitane wong kang pengin mulyo, Ojo Podo gawe wiso, Ojo podo Gawe Gelo, Marang Sak Podo-podo, Wiwitane wong kang Pengin Mulyo, Tandurane Kebecikan, Rinabukan Kalegawan, Ono Ing Urip Bebrayan, Wanti-wanti Jo Nglarakke Ati, Wanti-wanti Jo Gawe rerugi, Samubarange, Tingkah lakune, Konco sewu katon sepi, Mungsuh Siji nyumpegki Ati. Ee lha kae rembulane, Katone kok ngawe-awe golek konco sak okehe, golek konco sakkarebe....

*Menang Tanpo Ngasorake -01102003 -swd*

Kabeh manungso pingine mulyo, Mawa cara beda-beda, Menang tanpa ngasorake kanca, Ngluruk tanpa wadya bala  
Ref 1: Wigatine sesrawungan uripmu, alus lan lantip pikirmu, Ibaratno kecekel iwake, jo nganti buket banyune  
Ref 2: Unggulo ing sakkabehe, Jo gawe mengkel kancane, Ojo podo grusa-grusu, mundak ora dadi gawe  
\*)Mengo a kiwo tengenmu, isih akeh kang luwih sengsoro, Bersyukur marang Gustimu, sing paweh lilaning uripmu, dadi mulyo  
Koyo menek uwiting cemoro, soyo duwur soyo rekoso  
Sing sumrambah marang sakabehe, mugo gangsar rejekine

*Mukjizat Ilmu 24-09-2001 -swd*

Kou ajari Manusia menuntun hidupnya  
Kou gapaikan tujuan dan wujudkan harapan  
Kou angkat derajat manusia  
Kou bebaskan belenggu manusia  
Sinarmu takkan kunjung padam  
Sampai dunia tutup masa  
Ilmu Pewaris para nabi  
Ilmu yang harus kou wariskan  
Sedang harta akan ditelan masa  
Ilmu, Amal dan Anak Soleh Teman Kita selamanya.

*Motto & Persembahan :*

*Alm. Bapak Warsito Wachid & Alm Ibu Rukmini*

*Istriku : Sutini, SM. Akt. : Untuk Semangat Anak-anaku:*

*Candidat DR. Hafizh Priitiadi, S.Si.MSi. Ardhini Rakhmawati, SE, Khamdi Bagas*

*Ardhianto, Adien Umar Pranoto, Adien Bakti Nugroho.*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur dipanjatkan kepada Tuhan Yang Maha Rahman dan Rahim yang melimpahkan rahmat, hidayah serta karuniaNya, sehingga karya Disertasi ini dapat diselesaikan dengan baik. Penulisan Disertasi ini diharapkan memberikan kontribusi pemikiran berupa upaya eksplorasi manajerial dalam mencapai tuntutan BPR BKK Jawa Tengah pasca merger mencapai efisiensi, pertumbuhan, produktivitas dan daya saing. Tuntutan tersebut menjadi perhatian utama BPR BKK Pusat seluruh Jawa Tengah atas peranannya sebagai jangkar (*anchor*) kemajuan terhadap kemajuan Cabang BPR BKK yang dimiliki.

Merger dalam konteks Disertasi ini dipersepsikan sebagai proses penyatuan yang akomodatif dan bukan dipersepsikan sebagai penguasaan. Persepsi yang benar atas merger mendorong tingkat kesadaran dan partisipasi aktif Cabang BPR BKK sebagai ujung tombak kemajuan BPR BKK Pusat untuk terpacu berprestasi dalam suatu iklim yang kondusif. Pencapaian tujuan kemajuan seluruh Cabang BPR BKK pada dasarnya sebagaimana “*alunan sebuah symphony orchestra*” dalam suatu pimpinan *orchestra* (dirigen) “BPR BKK Pusat” melalui pemantapan dan menjaga kontinuitas implementasi sinergi finansial, sinergi operasional dengan daya dukung intensifitas pengelolaan aset fisik, kajian-kajian sumber pemborosan pemanfaatan sumber daya dan terjadinya duplikasi biaya dalam orientasi pemantapan posisi bank yang memiliki integritas terhadap komunitasnya.

Beberapa ucapan terima kasih yang sangat mendalam dihaturkan kepada:

Pertama, kepada beliau yang sangat terpelajar Prof. Dr. H. Sugeng Wahyudi, MM. selaku *Promotor* yang mengajar dan membimbing dengan penuh kesabaran, kecerdikan dan keteladanan serta dengan penuh keramahan terutama menerima konsultasi-konsultasi yang dijadwalkan dan dalam menyelesaikan karya Disertasi ini. Rasa terima kasih yang kedua dihaturkan kepada beliau Dr. H.M.Chabachib, M.Si., Akt., selaku *Co-Promotor* yang telah mengajar dan membimbing dengan penuh kesabaran, ketulusan, penuh dengan

senyum dan keikhlasan serta dorongan semangat yang membara. Tanpa keterlibatan secara penuh beliau ini, Disertasi dalam studi Doktor ilmu Ekonomi Manajemen ini tidak dapat diselesaikan dengan baik.

Rasa terima kasih dihaturkan kepada beliau Prof. DR. Djamaluddin Darwis, M.A.selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Semarang dan Koordinator Kopertis Wilayah VI Bapak Prof. Dr. Dwi Yuwono Puji Sugiarto, MPd. Kons. beliau keduanya yang telah memberi ijin dan dukungan fasilitas sehingga studi Program Doktor ini dapat diselesaikan dengan baik.

Rasa terima kasih juga dihaturkan kepada Prof. Sudharto P. Hadi, MES, Phd selaku Rektor Universitas Diponegoro; Prof.Dr.dr. Anies, M.Kes, PKK selaku Direktur Pasca Sarjana; Dr. Suharnomo, M.Si sebagai Dekan dan Ketua Senat Fakultas Ekonomika dan Bisnis beserta jajarannya; Prof. Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA, selaku Ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi yang telah memberikan kesempatan untuk menempuh studi pada Program Doktor Ilmu Ekonomi di Universitas Diponegoro.

Rasa terima kasih juga dihaturkan kepada Dr. Etty Indriani, MM; Dr. Irene Rini Demi Pengesti, ME; Dr. Harjum Muharam, ME; Dr. Sugiono, MSIE sebagai penguji yang telah memberikan pencerahan dan masukan yang berharga menuju kesempurnaan penyusunan disertasi.

Tidak lupa dihaturkan rasa terima kasih kepada Bapak Setia Irianto, SE., MM. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah dan Drs. Triyono, MM. selaku Ketua Program Studi Manajemen serta Tim Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Semarang yang telah memberi dorongan dan berbagai fasilitas sehingga memperlancar penyelesaian Program Doktor ini.

Rasa terima kasih diberikan kepada Bapak Dadang Soemantri, ATD. MT. selaku Kepala Biro Perkeekonomian Jawa Tengah dan Bapak Dwi Silo Raharjo, AP., MS.i selaku Staf Teknis Manajemen BPR BKK Jawa Tengah Biro Perekonomian Jawa Tengah, keduanya telah memberikan kesempatan Audensi dan Rekomendasi Penelitian Disertasi pada Unit Sampel BPR BKK se Jawa Tengah. Tidak lupa dihaturkan rasa terima kasih kepada Para Direktur Utama

dan Staf BPR BKK se Jawa Tengah yang penuh keakraban menerima kedatangan orientasi dalam rencana riset dan dengan antusiasme memfasilitasi segala proses pengumpulan data pendukung Disertasi ini, terutama kepada Para Direktur Utama BPR BKK: Yth. Bapak H. Koesnanto, SH, M.Kn (Grobogan); Bapak Akhmad Mundolin, S.sos., MM. (Kendal); Bapak Sugeng Prijono, SE dan Dirut Umum Bapak Aljib Hanura Setiawan, SE (Purwokerto); Bapak Suhudi, SE.,MM (Boyolali); Bapak Basri, S.Sos (Jepara); Bapak H. Sutarjo, SE., MM (Rembang); Ibu Sri Hayati, SE., MM (Mandiraja-Banjarnegara), Bapak Supriyono, SH. (Purbalingga); H. Soemanto, SE., MM. (Purworejo); Bapak Arifin, SE. (Muntilan); Teguh Supriyanto, SE. (Batang); dan Bapak Tugiyono, SE. (Kudus). Bambang Murdadi, SE MM serts teman-teman Program Doktor Angkatan 2009 beliau-beliau telah memfasilitasi, mendorong dan mengkritisi penulisan disertasi ini.

Sangat tidak terlupakan jasa beliau kedua orang tua penulis Bapak Warsito Wachid dan Ibu Rukmini, yang telah tiada dan Ibu Wartinem dalam membesarkan dan membimbing penuh cinta kasih dan sayang yang tidak terbanding, hanya doa yang dapat kami pintakan agar jasa dan amalan beliau di dunia diterima Tuhan yang Maha Pengasih dan Penyayang.

Rasa terima kasih yang sangat mendalam juga dihaturkan kepada Mertua Almarhum Bapak Adi Sukarto dan Almarhum Ibu Siti Ngaisah hanya doa yang dapat kami pintakan agar jasa dan amalan beliau di dunia diterima Tuhan yang Maha Pengasih dan Penyayang.

Sangat tidak terlupakan pula kepada istriku Sutini, Sm. Akt. yang dengan susah payah namun selalu bergembira telah menemani riset keliling Jawa Tengah. Sopirku Mas Waluyo yang penuh dengan ketepatan waktu mencapai beribu kilometer sasaran-sasaran kunjungan yang ditargetkan. Kelima anakku yang selalu menyemangati Kandidat Doktor Hafizh Prihtiadi, SSi. MSi, dan Istrinya Kandidat Doktor Herlin Pujiarti, Ssi., MSi., Ardhini Rahmawati, SE, Khamdi Bagas Ardianto, Adien Umar Pranoto dan Adien Bkti Nugroho. Keluarga Bapak Iskandar, kakak-kakakku Rusmini, Sumiyatun Spd., dan adikku

Haryanti, semuanya telah medoakan dan tak henti-hentinya mendorong penulis sehingga studi Program Doktor dapat terselesaikan dengan baik.

Banyak kekurangan yang dirasakan dalam penulisan Disertasi ini, namun mudah-mudahan karya disertasi ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Yaa Rob semua ini atas ijinMu, Aku bersukur atas segala limpahan rahmatMu, jadikanlah aku Yaa Rob pada kelompok orang-orang para pewaris ilmuMu, Amien ! Amien ! Amien ! Ya Robbal Alamin !

“Tiada gading yang tak retak”. Penulis sadar dan maklum bilamana ada kekurangannya, maka penulis mohon saran dan kritik yang membangun.

Semarang, 11 Pebruari 2015

Penulis,

**(Suwardi)**



## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk membangun sebuah model teoritikal sinergi finansial dan sinergi operasional terhadap peningkatan keunggulan kinerja keuangan bank. Secara spesifik penelitian ini pertama akan menguji secara empiris efek langsung sinergi finansial, sinergi operasional, duplikasi biaya terhadap keunggulan kinerja keuangan bank; kedua, menguji hubungan duplikasi biaya terhadap sinergi operasional; ketiga, menguji sinergi finansial dan sinergi operasional yang dimediasi dengan pengakuan komunitas desa yang berintegritas pengaruhnya terhadap keunggulan kinerja keuangan bank.

Desain penelitian yang digunakan untuk studi dengan jenis penelitian survey. Model teoritik diuji secara empirik dengan data yang dikumpulkan dari 131 BPR BKK Cabang di Jawa Tengah. Pemodelan persamaan struktural multi group digunakan untuk menganalisis data. Teknik analisis data menggunakan bantuan program excell, SPSS 16.0 dan menggunakan Struktur Equation Model dengan Program Amos 16.0.

Hasil-hasil analisis melalui Program Amos 16 mengarahkan alternatif solusi perubahan model dari model full indikator menjadi model dengan indikator komposit. Beberapa pengujian hipotesis terbukti berpengaruh positif dan signifikan diantaranya: sinergi finansial terhadap pengakuan komunitas desa yang berintegritas; pengakuan komunitas desa yang berintegritas terhadap keunggulan kinerja keuangan bank, sinergi finansial yang dimediasi dengan pengakuan komunitas desa yang berintegritas terbukti berpengaruh positif lebih baik secara signifikan terhadap keunggulan kinerja keuangan bank, sinergi operasional yang dimediasi dengan pengakuan komunitas desa yang berintegritas terbukti berpengaruh positif lebih baik secara signifikan terhadap keunggulan kinerja keuangan bank serta duplikasi biaya berpengaruh negatif signifikan terhadap sinergi operasional. Secara umum, temuan penelitian ini memberikan dukungan yang kuat terhadap pandangan sinergi finansial dan sinergi operasional terhadap peningkatan keunggulan kinerja keuangan bank; dan memberikan dukungan yang kuat pada peran pengakuan komunitas desa yang berintegritas dalam meningkatkan keunggulan kinerja keuangan bank.

**Kata Kunci:** sinergi finansial, sinergi operasional, duplikasi biaya, **pengakuan komunitas desa yang berintegritas, keunggulan kinerja keuangan bank, bank.**

## **ABSTRACT**

*The main purpose of this research is to build a theoretical model that captures the process through which the financial synergies and operational synergies, cost duplication influences for the excellency of bank financial performance. Specifically, this research is aimed to test empirically: first, direct effect of financial synergies, operational synergies, cost duplication, on the excellency of bank financial performance; second to test empirically: relationship of the cost duplications on operational synergies; third the financial synergies and operational synergies influences for the excellency of bank financial performance through the Rural Community Recognition which Integrity.*

*Research desain use in this study a kind of survey research, in which the theoretical model is tested with data collected from 131 branch of BPR BKK in Central Java. Multi-group structural equation modelling was used to analyze the data. Data analyze technique using structural equation modelling with: excell supporting programme, SPSS 16.0 and Amos 16.0 programme.*

*The result of analyze through and Amos 16.0 programme to direction adjusted model solution from indicators full model to model with composit indicator. Others result provided for structural equation models first, the relationship financial synergies to the Rural Community Recognition which Integrity is positif significant; relationship the Rural Community Recognition which Integrity to the excellency of bank financial performance is positif significant, and full supported that the financial synergies influences for the excellency bank financial performance is better through the Rural Community Recognition which Integrity is positif significant; the operational synergies influences for the excellency bank financial performance is better through the Rural Community Recognition which Integrity is positif significant and the relationship cost duplication to operational synergies is negatif significant. In general, this research findings provide strong support for the notion of operational synergies and financial synergies influences for the excellency of bank financial performance; provide support for the role of the Rural Community Recognition which Integrity in to increased for the excellency of bank financial performance.*

**Key word:** *financial synergies, cost duplications, financial synergies, operational synergies, rural community recognition which integrity, excellency of bank financial performance, bank.*

**EXECUTIF SUMMARY**  
**PERAN MEDIASI PENGAKUAN KOMUNITAS DESA YANG**  
**BERINTEGRITAS ATAS KEKUATAN PENGARUH SINERGI**  
**FINANSIAL DAN SINERGI OPERASIONAL TERHADAP KEUNGGULAN**  
**KINERJA KEUANGAN BANK**  
**(Alternatif Model Pengembangan Daya Saing Bank Studi Empiris**  
**BPR BKK Jawa Tengah Pasca Merger)**

## **1. PENDAHULUAN**

Penelitian ini dimulai tentang ketertarikan dinamika pasca merger dalam upaya peningkatan daya saing melalui berbagai faktor: intensifitas pengelolaan di tingkat geografis, implementasi prinsip kehati-hatian (*prudent*), serta tingkat kesehatan operasional bank (Elena, *et al.*, 2003). Selain itu, ketertarikan bagaimana pasca merger bank diharapkan telah mampu menjawab tantangan global wisdom diantaranya: kelanjutan program efisiensi dan produktivitas untuk mencapai pertumbuhan bank (Evanoff, 2008).

Studi ini bertolak dari terjadinya ketidak konsistenan hasil bahwa sinergi finansial membawa pengaruh positif terhadap kinerja keuangan seperti (Liu, 2001); dan **Viverita, 2007;**) **pada sisi lain** sinergi finansial berpengaruh negatif terhadap profitabilitas (ROA) maupun ditemukan bahwa sinergi finansial yang gagal justru berpengaruh positif signifikan terhadap ROA.

Studi ini juga didasarkan atas terjadinya fenomena BPR BKK di Jawa Tengah yang telah melakukan merger hampir 5 (lima) tahun lebih ini masih juga didapatkan kinerja-kinerja keuangan perbankan yang jauh dari idealitas seperti: masih tingginya tingkat NPL sebesar 8,49% (tahun 2010); semakin menurunnya ROA hingga mencapai 2,62% (tahun 2012) serta semakin menurunnya ROE hingga mencapai 13,87% (2012).

Merger memiliki potensi besar untuk mengkreasi Sinergi Finansial dalam peningkatan kinerja keuangan. Temuan-temuan riset terdahulu menunjukkan gap perbedaan pendapat dan hasil atas Sinergi Finansial terhadap kinerja keuangan. Secara umum penelitian terkait dengan implementasi motif merger melalui sinergi untuk mengeksploitasi skala yang ekonomis oleh Rhoades (1987 dan 1992), Lang dan Welzel (1999), Cuesta dan Orea (2002), Berger dan Humprey (1992), Gjirja (2003), Su Wu (2006). Penelitian tersebut ditemukan adanya pencapaian efisiensi melalui Sinergi Finansial dan operasional, sehingga berpengaruh terhadap penurunan ROA.

Behr *et. al* (2008) dalam penelitian pasca merger di Jerman dengan metode penelitian menggunakan *Matching Model*, hasil penelitian mendapatkan temuan untuk seluruh tahun merger yang dianalisis tahun 1995-2000, ROA cenderung mengalami penurunan (kecuali tahun 1995 & 1996) efisiensi yang diperoleh melalui sinergi finansial menjadi semakin tidak lebih baik. Sinergi finansial memburuk dengan indikasi *Cost income ratio* yang tinggi yang

ditandai oleh meningkatnya biaya-biaya finansial seperti biaya modal, biaya transaksi, dan lainnya.

Hasil penelitian kinerja bank pasca merger memiliki nilai yang tidak signifikan berdasarkan ROA (Payamta & Nur Sholikhah, 2001) serta hasil penelitian Wardiah (2001). Penelitian yang dilakukan oleh Turati (2003) terhadap merger perbankan di Eropa 1992-1999, hasilnya bahwa bank dalam kondisi tidak efisien atas Sinergi Finansial yang dilakukan, tetapi justru *pricing of loans* yang semakin tinggi sehingga ROA meningkat.

**Berbeda dengan penelitian di atas**, Liu (2001) melakukan penelitian di New Zealand yang menguji efisiensi dan kinerja terhadap merger bank 1987-1999 dengan menggunakan DEA model. Hasil penelitian bahwa selama pasca merger bank telah melakukan improvisasi yang berhasil terhadap seluruh efisiensi sehingga berpengaruh positif terhadap ROA. Temuan penelitiannya juga menunjukkan bahwa efisiensi biaya modal dalam peningkatan kapasitas modal melalui sinergi finansial terbukti signifikan meningkatkan ROA. Penelitian ini juga menemukan bukti meningkatnya kepercayaan baru terhadap *stake holders* (para deposan). Menurut Somoye (2008) tabungan sebagai sumber dana bank yang menanggung biaya finansial (biaya dana/ modal) yang paling murah sehingga bank akan berdayatahan hidup dan mengamankan bisnis perbankan tersebut dalam jangka waktu yang panjang.

Di Indonesia penelitian pasca merger hasilnya terlihat bias. Penelitian merger 1999-2005 oleh Soemonagoro (2006) juga Viverita (2007) dengan sampel data merger 19 bank komersial di Indonesia dengan menggunakan metode *Multi Stage* DEA, bahwa hipotesis efisiensi terbukti signifikan meningkatkan kinerja bank (ROA).

Beberapa peneliti terdahulu terhadap Sinergi Operasional yang diorientasikan **terhadap Kinerja Keuangan Bank (Kinerja Keuangan) menghasilkan temuan yang berbeda-beda**

Penelitian yang dilakukan oleh Gjirja (2002) pada industri perbankan di Swedia, hasilnya pasca merger efisiensi secara relatif gagal atas penciptaan sinergi operasional dan berakibat terhadap penurunan ROA. Efisiensi relatif menurut Teece et al., (1997, pp. 522-523) merupakan dimensi penciptaan sinergi operasional, selanjutnya dinyatakan bahwa *sharing* pengalaman masa lalu atas kontribusi cabang yang berprestasi merupakan kesempatan untuk pembelajaran untuk mencapai efisiensi dalam investasi dan operasional. Demikian pula Valerijus, 2007, p. 54, menyatakan: “implementasi praktik terbaik diantara bank peserta merger (*learning effects*)” sebagai kreasisinergi operasional. Sinergi operasional sebagai aset non fisik yang strategis ini akan mampu mencapai peningkatan kinerja keuangan bank (Emilia et al., (2003).

Berger and Mester (2003) melakukan investigasi tentang efek *the best-practice frontier and changes in inefficiency* sementara faktor lain tetap (faktor *holding company*). Hasil penelitian selama tahun 1991-1997 efisiensi produktif sebagai basis efisiensi melalui sinergi operasional melemah tetapi profitabilitas menguat (ROA). Dalam investigasinya dijelaskan bahwa pasca merger perbankan lebih menyandarkan pada basis produktivitas penghasilan (*revenue-based productivity*) yang memberikan harapan profit yang tinggi.

**Berbeda dengan penelitian di atas,** Bos dan Kolari (2005) hasil penelitiannya membuktikan bahwa strategi *cost cutting* dalam sinergi operasional pasca merger meningkatkan ROA secara signifikan dan berdampak terhadap pertumbuhan nilai pemegang saham di daratan Eropa. Hasil penelitian Estanol et al., (2007) juga menemukan bukti bahwa tingginya peningkatan market power didominasi oleh pengaruh sinergi-sinergi operasional sehingga mampu memberikan penghematan biaya operasional (*operational cost savings*) dan mampu mendorong tercapainya diversifikasi produk dan geografis, sehingga meningkatkan penghasilan lain-lain.

Sapienza's (2002) mengatakan bahwa sinergi-sinergi biaya terdiri dari penghematan biaya operasional (*operational cost savings*) dan diversifikasi resiko (*risk diversification*) sehingga menurunkan resiko kredit. Hasil Penelitian yang dilakukan oleh Bana Estanol et al., (2007) ditemukan bahwa sinergi operasional tersebut signifikan terhadap peningkatan ROA. Perolehan efisiensi dari berbagi resiko (*risk sharing*) yang menunjukkan keberhasilan dalam sinergi biaya (*cost synergies*) (Farrell and Shapiro, 1990).

Hagendorf et. al, (2008) dalam penelitian pasca merger di UE dengan menggunakan metode regresi antara  $\Delta OPCFROA$  dan faktor-faktor sinergi operasional melalui strategi *cost cutting* meliputi variabel *employment cost* perbankan merger di UE berpengaruh terhadap terjadinya peningkatan kredit serta berhubungan positif terhadap  $\Delta OPCFROA$  (*operating performance cash flow of ROA*).

## **2. Pengembangan Proposisi 1: Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas**

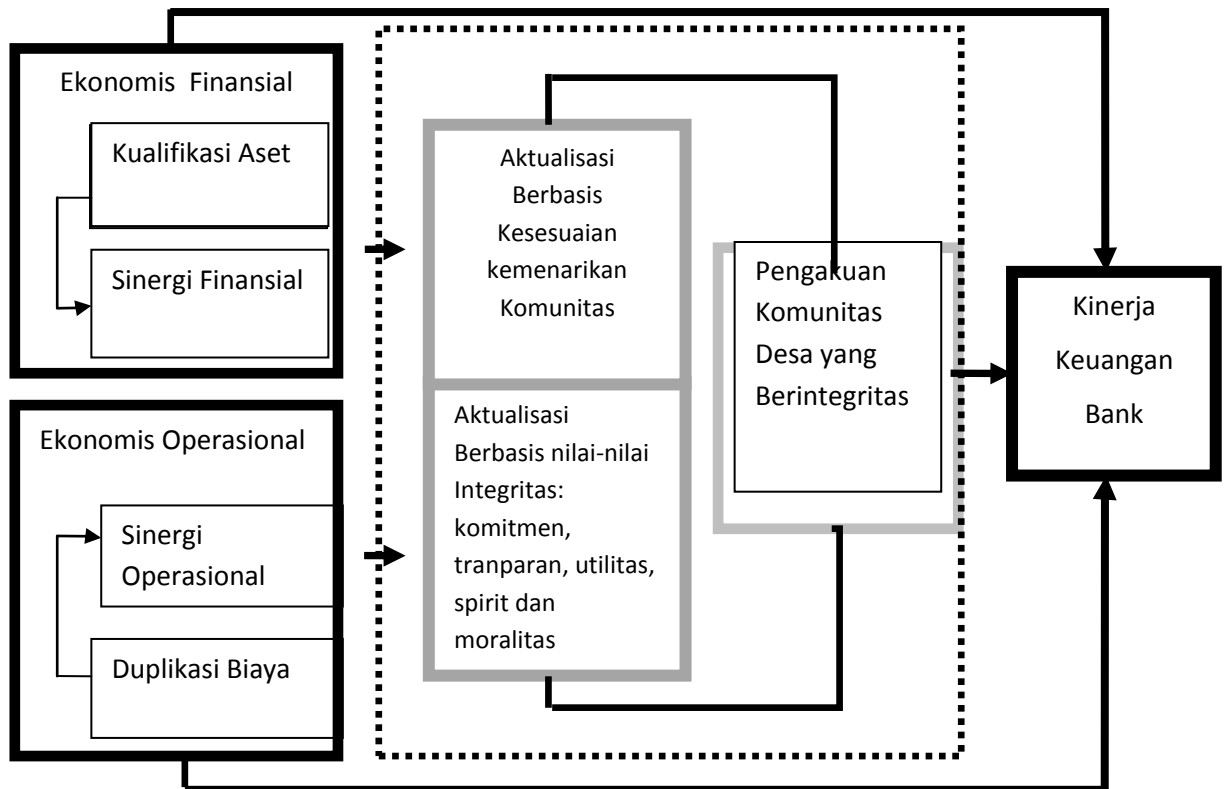
Berdasarkan telah intensif terhadap berbagai pustaka, maka dikembangkan satu proposisi utama: Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas yang dideskripsikan sebagai berikut.

### **Diskripsi Proposisi**

*Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas adalah aktualisasi yang diakui berbasis kesesuaian kemenarikan dengan komunitas desa dan berbasis nilai-nilai integritas: komitmen, transparan, utilitas, spirit dan moralitas. Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas akan berpengaruh positif terhadap Kinerja Keuangan Bank. Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas memediasi pengaruh Sinergi Finansial dan Sinergi Operasional terhadap peningkatan Kinerja Keuangan Bank.*

Proposisi 1: Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas dapat digambarkan dalam diagram yang terlihat pada Gambar 1 sebagai berikut..

**Gambar 1.**  
**Proposisi 1: Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas**



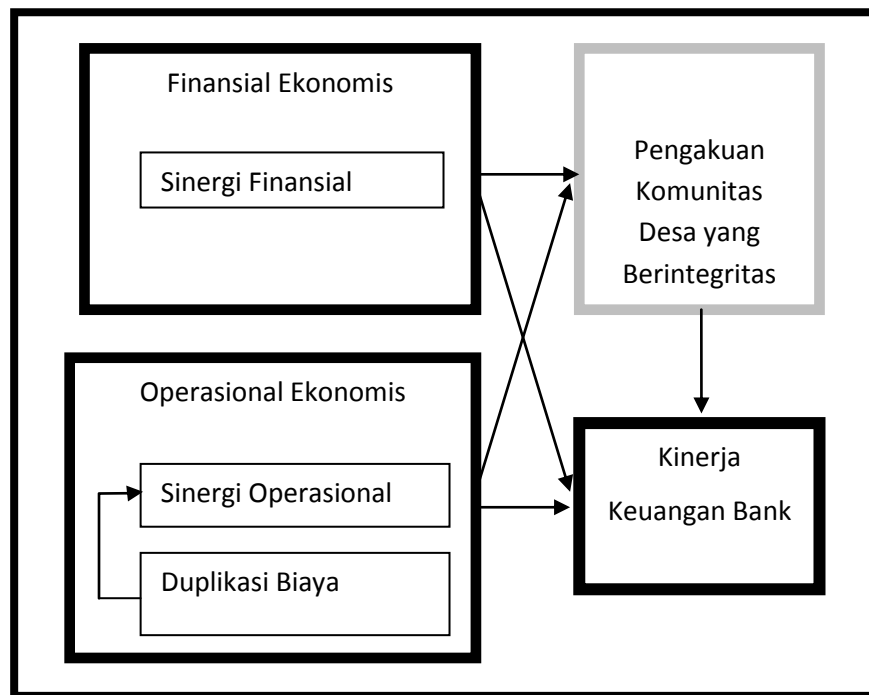
Atas dasar proposisi 1 di atas dapat dirangkum menjadi sebuah model teoritikal dasar (*Grand Theoritical Model*) seperti nampak pada Gambar 2 berikut ini.

### 3.1. Model Teoritikal Dasar

Gambar 2

#### Model Teoretikal Dasar

Faktor-faktor Sinergi Finansial dan Sinergi Operasional serta Implikasinya



Sumber: Hasil Pengembangan untuk Disertasi ini.

**Gambar 2** memperlihatkan bahwa:

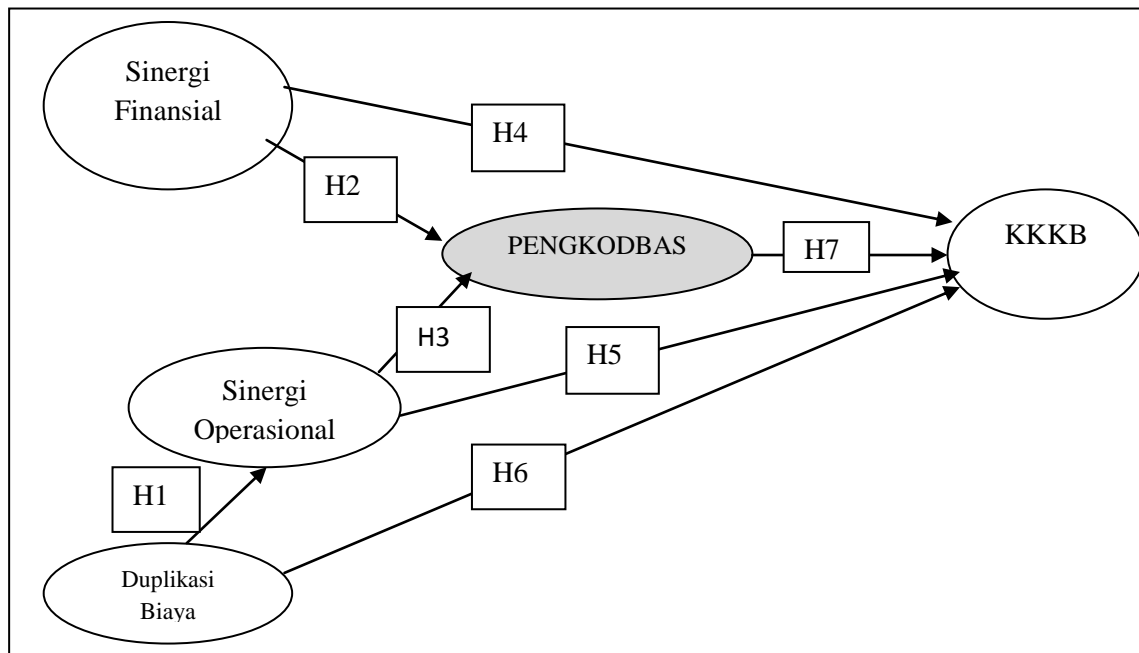
1. Sinergi Finansial yang dimediasi Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas akan meningkatkan Kinerja Keuangan Bank menjadi lebih baik.
2. Duplikasi Biaya akan meningkatkan Sinergi Operasional.
3. Sinergi Operasional yang dimediasi Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas akan meningkatkan Kinerja Keuangan Bank menjadi lebih baik
4. Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas akan meningkatkan Kinerja Keuangan Bank.

### 3.2.MODEL EMPIRIK

Gambar 3

#### Model Empirik 1

#### Hubungan Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas Terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank



#### Keterangan

PENGKODBAS = Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas  
KKKB = Keunggulan Kinerja Keuangan Bank

Sumber: Dikembangkan dalam Disertasi ini.

### 3.3.HIPOTESIS

Model penelitian empirik pada Gambar 3 diatas terdapat sejumlah 7 hipotesis Hubungan Langsung dan 2 Hipotesis hubungan tak langsung (Hipotesis intermediasi PENGKOTIF) : SINFIN→ PENGKOTIF→ PENGKODBAS → KKKB; SINOP→ PENGKODBAS -> PENGKODBAS → KKKB secara keseluruhan terdapat 9 Hipotesis yang akan dibuktikan.

### 4. METODE PENELITIAN

Jumlah Populasi BPR BKK di Jawa Tengah atas dasar pasca merger, laporan keuangan dua tahun (terakhir Tahun 2011 dan 2012) berjumlah 28 BPR



BKK Pusat  $\pm$  288 Cabang. Kuesioner yang disampaikan kepada para Pimpinan Cabang BPR BKK di Jawa Tengah yang berhasil dikumpulkan 131 BPR BKK Cabang di Jawa Tengah.

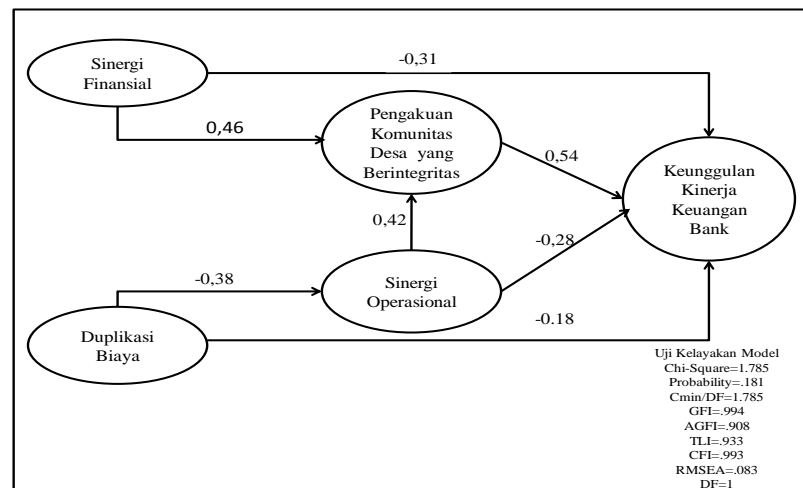
Pemodelan persamaan struktural multi group digunakan untuk menganalisis data. Teknik analisis data menggunakan bantuan program excell, SPSS 16.0 dan menggunakan Struktur Equation Model dengan Program Amos 16.0.

## 5. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 5.1. Hasil pengujian

Hasil Pengujian menunjukkan model sesuai dengan *persyaratan goodness of fit* seperti terlihat pada Gambar berikut.

Gambar: 4.  
Full Model Indikator Komposit



Hasil Evaluasi Model dengan kriteria nilai fit model sebagai berikut,

No	Kriteria Kelayakan Model	Hasil Nilai	Titik Cut-off
1	Chi- Square (1,785) < 18,307 (18,10%)	1,785(0,181) (Baik)	>0,05
2	CMIN/DF	1,785(Baik)	Nilai Rasio < 5
3	GFI	0,994 (Baik)	0 s,d, 1
4	AGFI	0,908 (Baik)	>90
5	TLI	0,933 (Baik)	$\geq$ 90
6	RMSEA	0,083 (Marginal)	0,05 - 0,08
7	CFI	0,993 (Baik)	>0,95
8	NFI	0,986 (Baik )	$\geq$ 0,90

Model yang dikembangkan dalam penelitian ini memberikan hasil secara empiris dengan kriteria fit model rata-rata baik. Hasil kriteria fit model tersebut dapat dikatakan bahwa model empiris analisis jalur yang dikembangkan cukup layak untuk menguji hipotesis penelitian.

Tabel 1  
*Maximum Likelihood Estimates (Standardized)*

Variabel		Variabel	Estimate	S.E	C.R.	P	Kesimpulan
SINOP	<---	DUBI	-,38	,133	-2,927	,003	<b>Diterima</b>
PENGKODBAS	<---	SINFIN	,46	,117	4,169	***	<b>Diterima</b>
PENGKODBAS	<---	SINOP	,42	,114	3,690	***	<b>Diterima</b>
KKKB	<---	SINFIN	-,31	,271	-1,104	,270	Ditolak
KKKB	<---	SINOP	-,28	,316	-,792	,428	Ditolak
KKKB	<---	DUBI	-,18	,297	-,566	,571	Ditolak
KKKB	<---	PENGKODBAS	,54	,284	1,721	,085	<b>Diterima</b>

Sumber: Hasil Olahan Amos Versi 16.0

## 5.2. Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan

No	Hipotesis Penelitian	Kesimpulan
1	<b>Hipotesis 1:</b> Duplikasi Biaya berpengaruh negatif terhadap Sinergi Operasional.	<b>Diterima</b>
2	<b>Hipotesis 2:</b> Sinergi finansial berpengaruh positif terhadap Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas.	<b>Diterima</b>
3	<b>Hipotesis 3:</b> Sinergi Operasional berpengaruh positif terhadap Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas	<b>Diterima</b>
4	<b>Hipotesis 4:</b> Sinergi finansial berpengaruh positif terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank.	Tidak diterima
5	<b>Hipotesis 5:</b> Sinergi Operasional berpengaruh positif terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank.	Tidak diterima
6	<b>Hipotesis 6:</b> Duplikasi Biaya berpengaruh negatif terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank.	Tidak diterima
7	<b>Hipotesis 7 :</b> Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas berpengaruh positif terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank	<b>Diterima</b>
8	<b>Hipotesis 7a :</b> Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas memediasi secara positif lebih baik hubungan Sinergi Finansial terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank	<b>Diterima</b>
9	<b>Hipotesis 7b :</b> Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas memediasi secara positif lebih baik hubungan Sinergi Operasional terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank	<b>Diterima</b>

Sumber: Hasil Olahan Amos Versi 16.0

### 5.3.KESIMPULAN ATAS HIPOTESIS PENELITIAN

#### 5.3.1. Pembahasan hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Duplikasi Biaya terhadap Sinergi Operasional

Hasil pengujian Hipotesis 1: Pengaruh hubungan Variabel Duplikasi Biaya (DUBI) terhadap Sinergi Operasional (SINOP) dengan notasi parameter  $\beta_5$  dengan koefisien regresi -0,38 dengan probabilitas 0,003 signifikan dengan alpha 5%. Makna hasil penelitian ini bahwa Hipotesis 1 yang berbunyi: Duplikasi Biaya (DUBI) berpengaruh negatif terhadap Sinergi Operasional (SINOP) dinyatakan **diterima** atau **tidak dapat ditolak**.

Hasil penelitian ini sesuai dengan dugaan dasar teori-teori yang mendasari:

##### 1. Teori Organisasi.

Problem tingginya duplikasi biaya diatasi dengan mengkaitkan dengan dinamika lingkungan dan adanya ketidak jelasan mekanisme kontrol manajerial (*mangerial control*) (Adapsi: Buchanan, 2001, hal. 460).

##### 2. Teori Kelembagaan (*Institusinal theory*) (Williamson, 1988).

Duplikasi Biaya merupakan kondisi tumpang tindih pemanfaatan sumber daya pemecahannya dengan mencapai peningkatan *inter-organizational interaction termasuk dengan* rantai manajemen dibawahnya (Morpew et al., 2002) dan (Galaskiewicz and Wasserman , 1989).

Dupliksi Biaya secara operasional dideskripsikan sebagai tingkat pembebanan biaya yang berlebihan atas potensi pemakaian sumber daya yang berlebihan (ekses proses, eksek supply, eksek SDM dan eksek pasar/geografis) (Gjirjal, 2003); (Berger et al., 1995; Udell , 1996).

Trend total biaya operasional (inklud *non-interest expenses*) dari Tahun 2010 – 2012 = 1, 1,18 dan menjadi 1,31 tetapi Trend Total Biaya Operasional Atas Total Aset \* BPR BKK 2010 -2012 adalah 0,1459; 0,1456 dan 0,119. Bukti empiris bahwa indeks persepsi sinergistik operasional atas tingkat *sharing* pengetahuan 0,77 dan terjadinya pertumbuhan atas kontribusi produktivitas operasional 0,76 keduanya dalam kategori indeks cukup tinggi Indeks Produktivitas operasional (dimensi SINOP) tahun 2010 -2012 adalah 1, 1,12 meningkat menjadi 1,20.

Bukti-bukti empiris yang berupa data-data sekunder (trend biaya dan produktivitas operasional), Nilai Indeks Sinergi Operasional dan Nilai Indeks Duplikasi Biaya menunjukkan posisi yang sama benarnya dengan pembuktian kebenaran Hipotesis Alternatif. Dengan demikian Semakin tingginya duplikasi biaya akan menurunkan sinergi operasional dapat dimaknai dengan kondisi yang sama: semakin rendahnya duplikasi biaya akan meningkatkan Sinergi Operasional. Bukti-bukti secara empiris data persepsi dan data sekunder tersebut diatas dapat dimaknai bahwa nilai relatif duplikasi biaya yang semakin rendah/ lebih rendah pada sisi lain sinergi operasional secara relatif meningkat secara lebih baik/ lebih tinggi.

Uji asosiasi memperlihatkan nilai Chi-Kuadrat Hitung > Chi Kuadrat Tabel ( $X_o^2 = 15,41 > X_t^2_{0,05(1)} = 3,84$ ). Angka perbandingan ini dapat diartikan, Kuadran A (dominan =34%) yang menunjukkan Duplikasi Biaya yang rendah secara signifikan berasosiasi dengan tingkat Sinergi Operasional yang tinggi.

Pembuktian secara empiris peningkatan biaya yang terjadi disikapi dengan peran manajerial yang lebih aktif dengan berbagai orientasi optimasi akses-akses sumber daya serta pada tingkat hubungan pengaruh terhadap sinergistik operasional (dimensi produktivitas operasional) memberikan pembuktian yang semakin baik.

Hasil pembuktian Hipotesis 1 **diterima** secara empiris menunjukkan bahwa pandangan bahwa Duplikasi Biaya dengan hanya melihat trend biaya operasional yang semakin meningkat, jumlah SDM yang banyak, proses yang berulang dan lainnya tidak selamanya benar. Data empiris menunjukkan bahwa peningkatan produktivitas operasional jauh lebih pesat dibandingkan peningkatan biaya operasional. Secara empiris, Duplikasi Biaya berhasil disikapi oleh kebijakan-kebijakan manajerial dengan pemakaian sumber daya secara optimal dengan solusi mencapai proses integrasi manajemen yang maksimal/ kaya (*rich integration management*) (Varaa, 1993) manajemen membuka dan mendorong dinamika kelembagaan (Teori Kelembagaan) (adapsi: Maggio dan Powell, 1983) serta duplikasi biaya sebagai kejadian yang dinamis (*dynamic event*), (Berger et al., 1995).

### 5.3.2. Pembahasan hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Sinergi Finansial terhadap Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas

Hasil pengujian Hipotesis 2: Pengaruh hubungan Variabel Sinergi Finansial (SINFIN) terhadap Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas (PENGKODBAS) dengan parameter  $\beta_6$  diperoleh koefisien regresi +0,46 dengan probabilitas 0,00 signifikan pada tingkat alpha 1%. Makna hasil penelitian ini bahwa Hipotesis 2 yang berbunyi bahwa: Sinergi Finansial (SINFIN) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas (PENGKODBAS) **diterima** atau **tidak dapat ditolak**.

Hasil penelitian ini mendukung terhadap dasar teori-teori yang mendasari seperti dasar teori pendukung Teori Berbasis Sumber Daya. Dalam kacamata pandang Teori tersebut, keberhasilan Sumber daya finansial yang berkualitas bercirikan menanggung biaya finansial yang rendah (Matilda, 2008), pada sisi yang lain bank membentuk kebijakan mencapai Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas.

Hasil pembuktian hipotesis 2, menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap komunitas desa secara totalitas ketersediaan sumber daya finansial diorientasikan untuk meningkatkan daya tarik industri sebagai pintu masuk mencapai kesamaan pilihan antara bank dan komunitas desa dan masyarakat akan memberikan apresiasi yang positif.

Terbuktinya Hipotesis 2 efisiensi finansial atas Sinergi Finansial yang diintegrasikan untuk meningkatkan Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas merupakan bentuk implementasi kerangka dasar *Contingency*

*Theory merupakan simbiosis* desain/ kerangka kerja faktor-faktor internal dan eksternal mencapai tujuan organisasi (efektivitas organisasi=market power) memperoleh kekuatan pengaruh terhadap pasar (*market power influences*) (Otley, (1980) dalam Gudono (2009).

Terbuktinya hipotesis 2 ini membuktikan kebenaran Teori Kebergantungan Sumber Daya (*Interdependency Theory*), bahwa orientasi sinergi finansial untuk memperoleh pengakuan komunitas desa yang berintegritas sebagai upaya peningkatan hubungan “saling kebergantungan” (*mutual dependence*) dengan komunitas/ lingkungan yang akan menjamin eksistensi organisasi (Scott, (1998), Aldrich (1999; Ulrich &Barney, 1984).

Hasil pembuktian secara empiris bahwa SINFIN berpengaruh positif terhadap PENGKODBAS selaras dengan hasil-hasil penelitian yang dilakukan oleh:

1. Montoriol et. al. (2008) dengan formula penelitiannya ( $THA = f(M, Z, L, ViCo; Vr Co)$ ), dengan hasil penelitian merger berdampak positif terhadap pengambil kredit (dimensi tingkat suku bunga pinjaman/ *pricing of loans yang menarik/* berorientasi *sosial welfare* (Korceski et al., 2006) (Sharpe 1990, Rajan 1992). Hal tersebut Sebagai kesungguhan komitmen orientasi kepercayaan yang tidak berdampak tidak merugikan (*not been corrupted*), nilai manfaat (*utility*) serta bermoral (*morality*) Damian (2013).
2. Simons and Stavins (1998) dan Focarelli and Panetta (2002), kesamaan hasil secara empiris penelitian ini dalam perolehan posisi dalam pasar (kekuatan pasar) adalah sebagai suatu fakta bahwa bank telah berhasil dalam program restrukturisasi mencapai efisiensi biaya (*cost efficiency gains*).
3. Sufian, et al., (2007) dalam penelitian yang linier, bank telah mengintegrasikan perubahan dalam efisiensi, kekuatan pasar, skala ekonomi dan skope ekonomi, untuk mencapai ketersediaan pelayanan komunitas desa dan efisiensi sistem pembayaran.

Keseriusan efek finansial terhadap masyarakat akan memungkinkan memperoleh keuntungan atas peluang-peluang bisnis baru (Berger et al., 1999).

### **5.3.3. Pembahasan hasil Pengaruh Sinergi Operasional terhadap Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas**

Hasil pengujian Hipotesis 3: Pengaruh hubungan Variabel Sinergi Operasional (SINOP) terhadap Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas (PENGKODBAS) dengan parameter  $\beta_7$  diperoleh koefisien regresi 0,42 dengan probabilitas 0,00 signifikansi pada alpha 1%, sehingga Hipotesis 3 yang berbunyi: Sinergi Operasional (SINOP) berpengaruh positif terhadap Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas (PENGKODBAS) **diterima atau tidak dapat ditolak.**

Hipotesis 3 diterima menunjukkan posisi hubungan SINOP terhadap **PENGKODBAS** sesuai implementasi basisparadigma struktur efisiensi (*efficiency structure paradigm*) yang memberikan harapan mampu mencapai

peningkatan kesamaan pandangan komunitas area geografis (desa) dan memperoleh Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas. Orientasi pengaruh Sinergi Operasional (SINOP) terhadap **PENGKODBAS** merupakan bentuk praktek-praktek penciptaan dan pencapaian operasi skala ekonomis yang efisien (*efficiency hypothesis*) yang diorientasikan untuk meningkatkan kondisi pasar yang menerima kehadiran bank sehingga berbagai *performance* diperoleh. Arti hubungan SINOP → **PENGKODBAS** menunjukkan praktek efisiensi paradigma menuju praktek pengkondisikan *the structure-conduct-performance (SCP Paradigm)*.

Hasil parameter hubungan positif signifikan menunjukkan tercapai kesetaraan serta bank telah mampu mensimbiosiskan desain faktor-faktor kontingensi antara variabel internal dan eksternal mencapai tujuan organisasi (efektivitas organisasi) (Otley, 1980 dalam Gudono, 2009). Hal tersebut menunjukkan bank telah memenuhi idealitas penciptaan *welfare* kategori efisiensi Pareto (*Pareto Efficiency*) (Pyndick et al, 2005,p. 584).

Pada sisi lain, nilai Chi Kuadrat Hitung > Chi Kuadrat Tabel ( $Xo^2 = 10,91 > Xt_{0,05(1)}^2 = 3,84$ ). Kuadran B sebanyak 34% yang menunjukkan kelompok terbanyak bank yang memiliki tingkat Sinergi Operasional yang tinggi terbukti signifikan berasosiasi secara positif dengan kelompok bank yang memiliki tingkat Pengakuan Komunitas yang Berintegritas yang tinggi. Tingkat Korelasi Pearson antara Sinergi Operasional (SINOP) dan Pengakuan Komunitas yang Berintegritas sebesar 0,291 dengan probabilitas 0,002 signifikan pada tingkat alpha 5%.

Berger and Humphrey (1992), DeYoung (1993), Rhoades (1998); Peristiani (1997) dan (Matilda, 2008) menyatakan bahwa urgensi pemeringkatan bank menjadi target pencapaian kedudukan daya saing bank. Orientasi Sinergi Operasional terhadap kesetaraan dengan komunitas yang lebih baik secara praktik akan mampu memperoleh pengakuan oleh komunitas masyarakat desa.

Atas dasar pendapat Otley (1980) dalam Gudono (2009), kesuksesan SINOP berpengaruh positif terhadap **PENGKODBAS** menunjukkan implementasi kerangka dasar *Contingency Theory* yang mampu mensimbiosiskan desain faktor-faktor kontingensi antara variabel internal dan eksternal mencapai tujuan organisasi (efektivitas organisasi) maupun kemenarikan eksternal. Integralitas kebijakan internal yang secara sungguh-sungguh berorientasi menciptakan kesejahteraan (*welfare improvement*) terhadap pihak komunitas masyarakat desa memenuhi idealitas kategori efisiensi Pareto (*Pareto Efficiency*) (Pyndick et al, 2005,p. 584).

#### 5.3.4. Pembahasan hasil Hubungan Sinergi Finansial Pengaruhnya terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan

Hasil pengujian statistic dapat disimpulkan bahwa parameter  $\beta_1$  diperoleh koefisien regresi -0.31 dengan probabilitas 0,27 tidak signifikan dengan alpha 5%. Artinya bahwa hypothesis 4 ditolak. Hypothesis 4 ditolak menunjukkan keberhasilan sinergi finansial bercirikan semakin murah biaya finansial seperti: biaya transaksi (*cost transaction*), biaya pembuatan pengenalan

produk baru (*set up cost*), serta dimilikinya biaya modal yang semakin murah (*cost of capital*) memiliki pengaruh negatif terhadap keunggulan kinerja keuangan bank. Data empiris tahun 2010-2012 menunjukkan dimensi sinergi finansial yang nampak dalam beberapa indeks persepsi sinergi finansial cenderung tinggi. Indeks tingkat dominasi volume atas laba sebesar 0,73; rata-rata kredit 0,71; Jumlah debitur dan volume kredit 0,71; serta kemenarikan tabungan sebesar 0,72. Pada sisi lain, Indeks total kredit terhadap total aset Tahun 2010 semakin menurun dari 1,06 menjadi 1,00 (Tahun 2011) dan 0,996 pada Tahun 2012. Fakta empiris tersebut menunjukkan tingginya Sinergi Finansial masih belum mampu meningkatkan Keunggulan Kinerja Keuangan Bank.

Daya dukung data empiris tersebut searah dengan pendapat Porter (1987) dalam Teori Keunggulan Bersaing, kedudukan bank telah memperoleh beberapa kemampuan seperti: (1) peningkatan peran atas sifat heterogenitas seluruh sumber daya finansial bank, (2) optimalisasi portofolio sumber daya hingga pengembangan sumber daya yang heterogen pada tataran mencapai kapabilitas berdaya saing. Peningkatan-peningkatan kekuatan finansial yang merupakan beberapa karakteristik sinergi finansial diorientasikan untuk mencapai keunggulan kinerja keuangan bank merupakan orientasi dan implementasi secara bersama-sama pandangan teori monopoli, SCP paradigm serta Teori Resources Based View of The Firm. Kondisi pasar yang semakin terkonsentrasi pasca merger memberikan konsekuensi praktek monopolis akan berbenturan dengan tujuan bank mencapai pangsa pasar relative lebih besar (pangsa kredit). Keberhasilan usaha didapatkan dengan dua komponen kunci yaitu core competency and industry structure. Sinyal tersebut dapat dimaknai nampaknya bank memiliki tingkat sensitivitas yang tinggi di tingkat geografisnya.

### **5.3.5. Pembahasan hasil Pengaruh Sinergi Operasional terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank**

Hasil pengujian statistik pengaruh hubungan Variabel Sinergi Operasional (SINOP) terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank (KKKB) dengan parameter  $\beta_3$  diperoleh koefisien determinasi -0,28, dengan probabilitas 0,428 tidak signifikan pada tingkat alpha 5%. Makna hasil tersebut, Hipotesis 5 yang berbunyi: Sinergi Operasional (SINOP) berpengaruh positif terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank (KKKB) **ditolak** atau **tidak dapat diterima**.

Hasil pengaruh positif ditolak disebabkan arah pengaruh Sinergi Operasional terhadap KKKB negatif dan tidak signifikan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pada dasarnya Sinergi operasional telah dilakukan pengelolaan secara benar. Heterogenitas dan ketimpangan sumber daya operasional sangat tinggi telah disinergikan menjadi akumulasi pengalaman maupun pengetahuan operasional yang menjadi acuan praktek terbaik diantara seluruh bank (peserta merger). Hasil pengujian berpengaruh SINOP → KKKB berpengaruh negatif bertentangan dengan tujuan sinergi operasional merupakan

efisiensi ekonomi (Musonda , 2008); yang sering disebut efisiensi Pareto (*Pareto Efficiency*) (Pyndick et al, 2005,p. 584) yang kurang diintegrasikan dalam mencapai tujuan mencapai laba (KKKB inklud ROA). Orientasi efisiensi dengan mencapai laba pada dasarnya merupakan dua orientasi yang dilakukan secara bersama-sama yakni mendedikasikan efisiensi pareto untuk masyarakat dan dari itu bank memperoleh keunggulan kinerja keuangan.

Pertumbuhan Produktivitas Operasional diukur dengan membandingkan pendapatan operasional dan biaya operasional, tahun 2010 sebagai tahun 2010 ke 2011 meningkat 12,25% Tahun 2011 ke 2012 meningkat 20,93%. Progres sinergistik operasional tersebut memenuhi kriteria pencapaian *The X-efficiencies* (Leibenstein (1966) maupun kriteria efisiensi dinamis (*dynamic efficiency*) (Peel , 1974); (Jameson, 1972) dan (Abel, Mankiw, Summers, & Zeckhauser, 1989).

Progres sinergistik operasional tersebut bercirikan: (1) perubahan perilaku saat ini dan juga ekspektasi visioner perilaku kedepan, (2) kecenderungan efisiensi operasional yang semakin baik, (3) efisiensi alokasi sumber daya dalam mencapai produk yang berkualitas (preferensi konsumen yang tinggi), (4) suatu tingkat efektivitas organisasi menggunakan satu set input yang *given* untuk menghasilkan output serta (5) efisiensi dinamis (*dynamic efficiency*) yang melibatkan pemanfaatan atas perubahan-perubahan dalam teknologi sebagai sumber utama dalam peningkatan produktivitas.

Pada sisi yang lain progres Keunggulan Kinerja Keuangan Bank atas pengaruh peran sinergistik operasional terlihat relatif menurun. Berikut ini ditampilkan Grafik 5.17 (dimensi Keunggulan Kinerja Keuangan Bank pada sudut pandang indek POTA (pendapatan operasional atas total aset) (1 ke 0,97 dan menjadi 0,90) serta Indek POTK (pendapatan operasional atas totalrdeit) relatif turun dari 1 turun menjadi 0,96 dan naik 1,09.

Hasil pembuktian hipotesis yang ditolak dan berpengaruh negatif ini bertentangan dengan teori-teori pendukung seperti Teori pembelajaran dalam pendekatan keperilakuan "*The Behaviourist approach to learning*" (John B. Waston, 1943 dalam Buchanan, et.als, 1991, hal. 95; Teori Berbasis Sumber Daya (*Resources Bases Theory*) yang diekplorasi oleh Evanoff, et al., 2008 serta *The strategic contingency approach* dalam suatu dasarTeori Kontinjensi (Guest, 2001). Pencapaian arah yang dituju serangkaian teori ini adalah basis kompetensi sumber daya operasional (RBV theory); kondusivitas lembaga dalam *The strategic contingency approach*); proses learning pengalaman dan pengetahuan yang visioner (*The Behaviourist approach to learning*) yang seharusnya mampu meningkatkan Keunggulan Kinerja Keuangan Bank.

Hasil penelitian ini hampir sama dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Gjirja (2002) pada industri perbankan di Swedia. Namun, penelitian Gjirja (2002) pasca merger efisiensi secara relatif gagal atas penciptaan sinergi operasional dan berakibat terhadap penurunan ROA (dimensi KKKB). Efisiensi relatif menurut Teece et al., (1997, pp. 522-523) merupakan dimensi penciptaan sinergi operasional seperti *sharing* pengalaman masa lalu atas kontribusi cabang yang berprestasi; serta proses mencapai *learning effect* yang berhasil (Valerijus, 2007, p. 54).



Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian beberapa peneliti pendahulu seperti utamanya penelitian yang dilakukan oleh Hagedorf et. al, (2008) memberikan hasil bahwa aktivitas-aktivitas menciptakan Sinergi Operasional seperti dalam peningkatan kredit, peningkatan efisiensi *employment cost* berhubungan positif signifikan terhadap  $\Delta$ OPCFROA (*operating performance cash flow of ROA*). Formula target profit  $\Delta$ OPCFROA mengindikasikan adanya peran aktif manajer bank untuk mengkreasi kinerja keuangan secara lebih baik pasca merger.

Hasil penelitian ini juga bertentangan dengan yang dilakukan Sufian (2007) tentang *Efficiency and Bank Merger in Singapore*, hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa merger menghasilkan profitabilitas disebabkan oleh adanya penurunan (efisiensi) biaya. Sedangkan Fred H. Hays, et.al. (2008, p. 4) menyatakan, kelompok biaya *non interest expent* yang (target dimensi sinergistik operasional) juga sering disebut biaya *overhead* (BO) sebagai pendukung untuk mencapai maximisasi profit.

#### **5.3.6. Pembahasan hasil Pengaruh Duplikasi Biaya terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank**

Hasil pengujian hipotesis ke-6: Duplikasi Biaya berpengaruh negatif terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank dengan parameter  $\beta_5$  diperoleh angka estimasi koefisien regresi -0,18 dengan probabilitas 0,571 tidak signifikan pada tingkat 5%. Hipotesis 6 yang berbunyi: Duplikasi Biaya (DUBI) berpengaruh negatif terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank (KKKB) **ditolak** atau **tidak dapat diterima (tidak signifikan)**.

Arah Pengaruh DUBI  $\rightarrow$  KKKB negatif tidak signifikan dalam pandangan praktek perbankan yang *prudent* (bersandar pada kehati-hatian) menunjukkan arah kecenderungan yang benar. DUBI  $\rightarrow$  KKKB berarah negatif memberikan makna bahwa kecenderungan terjadinya ketidakjelasan pengelolaan atas terjadinya berbagai overlapping pasca merger, akan mendorong timbulnya problema penyimpangan (*problem un-coordinated effect/ detrimental effects* biasanya melakukan realokasi dana pada investment banking (untuk perbankan besar pada valas, surat berharga dan lainnya) (Valerijus, 2007).

Data empiris menurunnya pendapatan operasional (dimensi KKKB) atas seluruh aset aset yang semakin meningkat dibandingkan Biaya operasional relatif terhadap total aset, dengan demikian sinyalemen keawatiran *holding company hypothesis* (Horncastle et.al, 2008) diragukan/ tidak terjadi. Pengaruh negatif Duplikasi Biaya terhadap KKKB memiliki makna bahwa perbankan BPR BKK berada pada solusi yang tepat atas kecenderungan tingkat Duplikasi Biaya yang semakin tinggi yang pada dasarnya merupakan determinasi atas sikap perilaku subordinat/ pemegang otoritas atas pemakaian dan potensi sumber daya yang berlebihan (ekses proses, ekses supply, ekses SDM dan ekses pasar/ geografis) akan berpengaruh negatif terhadap KKKB. Namun secara praktik kendala meningkatkan KKKB

jauh lebih besar dan melibatkan faktor eksternal/ pasar yang kompleks yang berakibat terhadap penurunan KKKB. Dapat dikatakan manajemen secara tepat menghadapi problem duplikasi biaya dengan beberapa kreasi meningkatkan *atraktiveness*, serta optimasi *overlapping* dan menjadikannya sebagai potensi-potensi *dynamic event* (Adapsi: Berger et al., 1995; Udell, 1996).

### **5.3.7. Pembahasan hasil Pengaruh Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank**

Hasil pengujian statistik Hipotesis 7: Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas (PENGKODBAS) berpengaruh positif terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank, dengan parameter  $\beta_2 = +0,54$  dengan probabilitas 0,085 signifikan pada tingkat alpha 10, sehingga Hipotesis 7 **diterima dan Signifikan. .**

Hasil pembuktian kebenaran terhadap teori-teori dan riset pendukung;

1. *Theory of Integrity Behaviour* (Caldwell and O'Reilly (1982 dalam Buchanan et al., 2001. Hal. 395) menunjukkan bahwa puncak proses mencapai pengakuan adalah kondisi sebagai lembaga yang telah mencapai tingkat integritas yang baik serta memberikan peluang baru mencapai fungsi kontrol manajemen sebagai sarana kontrol sosial yang dinamis.
2. Hasil pembuktian hipotesis ke 7 memberikan pembuktian kebenaran penerapan Teori Institusional yang menekankan bahwa organisasi tidak dapat terpisahkan dengan sistem lingkungan dengan demikian organisasi juga harus berorientasi kinerja tugas (*task-oriented performance*) dan juga berbasis norma sosial dan kultural (*socio-cultural norm-based performance*) (Dacin, 1997; Scott, 1987).
3. Menurut Miler dan Besser (2000) menyatakan kondisi demikian berarti bank telah memiliki nilai-nilai komunitas diantaranya: aktivitas ekstra dan kepedulian. Kesungguhan aksi tersebut sebagai strategi bisnis ( Miler dan Besser, 2000) serta bank memperoleh pengakuan (*accepted*) oleh komunitas desa. Organisasi tersebut telah memenuhi kriteria dan memperoleh justifikasi untuk melanjutkan eksistensi terhadap komunitas desa (Parson, 1960).

Hasil terbuktinya hipotesis Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas merupakan bentuk keteguhan memposisikan lebih dekat dengan masyarakat dengan demikian bank memiliki struktur pasar bank yang semakin kuat akan mendapatkan hasil yang berbanding lurus dengan peningkatan kinerja keuangan.

Hasil pengujian hipotesis bahwa PENGKODBAS berpengaruh positif dan signifikan terhadap KKKB mendukung hasil penelitian beberapa peneliti sebagai berikut:

1. Mendukung hasil penelitian Kim et al., (2010)
2. Peneliti Pennacchi, and Sopranzetti (2005)
3. Valerijus, *et al.*, (2007)
4. Kumar et. al., (2010),
5. Somoye (2008) Horncastle et al., (2008)
6. Akhigbe et al (2013)

Para peneliti tersebut memiliki kesamaan hasil penelitian bahwa keseriusan mencapai equalitas, peningkatan kemenarikan komunitas desa dan berhasil nilai-nilai kepercayaan seperti transparansi, komitmen, totalitas, tidak korup, morality dan spirit moralitas (dimensi-dimensi PENKODBAS) dengan variasi beberapa variabel-variabel yang menginspirasi kepentingan pihak eksternal berpengaruh positif signifikan terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank (inklud ROA).

#### **5.3.8. Pembahasan hasil Pengaruh Sinergi Finansial yang dimediasi Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank.**

Hipotesis 7a menyatakan bahwa Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas memediasi secara positif lebih baik pengaruh Sinergi Finansial terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank. Atas dasar hasil pengujian statistik dan perbandingan koefisien hubungan tak langsung SINFIN ke KKKB melalui SINFIN ke PENGKODBAS dan PENGKODBAS ke KKKB sebesar  $0,46 * 0,54 = 0,2484$  (signifikan) dibandingkan hubungan langsung yang lebih besar (  $-0,31$  tidak signifikan) angka ini memberikan pembuktian bahwa Hipotesis 7a : Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas memediasi secara positif lebih baik pengaruh Sinergi Finansial terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank dinyatakan *diterima* atau tidak dapat ditolak.

Terbuktinya Hipotesis 7a yang mengusung kebaruan variabel intervening Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas terbukti mampu memberikan jawaban atas riset gap utama penelitian yaitu masih terdapat perbedaan implementasi dan pendekatan/ metode, pengaruh sinergi finansial terhadap kinerja keuangan bank. Kedudukan variabel Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas telah terbukti secara empiris mampu meningkatkan pengaruh sinergi finansial menjadi lebih tinggi terhadap peningkatan Keunggulan Kinerja Keuangan Bank.

#### **5.3.9. Pembahasan hasil Pengaruh Sinergi Operasional yang dimediasi Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank.**

Hasil pengujian hipotesis untuk membuktikan Peranan PENGKODBAS sebagai pemediasi hubungan tak langsung SINOP ke KKKB. Hasil perbandingan Pengaruh langsung SINOP ke KKKB  $\{p(\text{SINOP ke KKKB})\} = -0,28$  dan pengaruh tidak langsung SINOP ke PENGKODBAS dan PENGKODBAS ke KKKB yang besarnya  $= p(\text{SINOP ke PENGKODBAS}) * p(\text{PENGKODBAS ke KKKB}) \rightarrow 0,42 * 0,54 = 0,2268$  (signifikan). Hasil perbandingan nilai efek tidak langsung lebih baik ( $0,2268$  positif signifikan) dari pada efek langsung  $-0,28$  tidak signifikan, memberikan pembuktian bahwa Hipotesis 7b : Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas memediasi secara positif dan lebih baik pengaruh Sinergi Operasional terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank dinyatakan *diterima* atau tidak dapat ditolak.

Terbuktinya Hipotesis 7b yang mengusung kebaruan variabel intervening Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas terbukti mampu memberikan jawaban atas riset gap ke-dua penelitian yaitu masih terdapat perbedaan implementasi dan pendekatan/ metode, pengaruh sinergi operasional terhadap kinerja keuangan bank. Kedudukan variabel Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas telah terbukti secara empiris mampu meningkatkan pengaruh sinergi operasional menjadi lebih tinggi terhadap peningkatan Keunggulan Kinerja Keuangan Bank.

## **6. Kesimpulan**

### **6.1. Kesimpulan atas *Issue* Penelitian**

Kesimpulan atas *Issue* Penelitian ini berorientasi untuk menjawab pertanyaan: “Bagaimana kemampuan pasca merger bank membentuk Sinergi finansial dan Sinergi Operasional dikaitkan dengan tingkat Keunggulan Kinerja Keuangan Bank yang dipengaruhi oleh kebijakan bank menuju tingkat Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas”. Jawaban tentang cara yang ditempuh mencapai kemampuan keunggulan kinerja keuangan dengan memanfaatkan variabel-variabel Sinergi Finansial, Sinergi Operasional dan Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas, maka rute-rute strategik menurut hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Rute Strategik Sinergi Finansial yang diorientasikan untuk memperoleh Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas.** Rute ini didukung oleh pengaruh Sinergi Finansial terhadap Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas (0,46; probabilitas 0,003 signifikan pada tingkat alpha 5%). Hasil ini memiliki makna bahwa Variabel SINFIN yang tinggi akan tepat secara strategik untuk meningkatkan PENGKODBAS.
- 2) Rute Strategik Sinergi Operasional yang diorientasikan untuk memperoleh Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas.** Rute ini didukung oleh pengaruh Sinergi Operasional terhadap Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas. Koefisien pengaruh SINOP terhadap PENGKODBAS memiliki nilai positif sebesar 0,42 dengan probabilitas 0,00 signifikan pada tingkat alpha 1%. Hasil bahwa Variabel SINOP yang tinggi akan tepat secara strategik jika diorientasikan untuk meningkatkan PENGKODBAS.
- 3) Rute Strategik mencapai Keunggulan Kinerja Keuangan Bank yang didukung oleh orientasi mencapai PENGKODBAS.** Rute ini didukung oleh pengaruh PENGKODBAS terhadap KKKB (0,54; probabilitas 0,85 pada tingkat alpha 10%), angka ini menunjukkan bahwa Variabel PENGKODBAS yang tinggi akan tepat secara strategik jika diorientasikan untuk meningkatkan KKKB.
- 4) Rute strategik fungsi PENGKODBAS sebagai Variabel Intermediasi**

Hipotesis 7a, membuktikan SINFIN yang dimediasi oleh Variabel Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas berpengaruh positif lebih baik terhadap KKKB (dampak hubungan tidak langsung sebesar 0,2484 yang lebih

besar (signifikan) dibanding dampak hubungan langsung  $-0,31$  (tidak signifikan). Hasil ini memiliki makna bahwa Variabel SINFIN secara strategik diorientasikan mencapai PENGKODABAS yang semakin berpengaruh lebih baik terhadap peningkatan Keunggulan Kinerja Keuangan Bank

Hipotesis 7b, membuktikan SINOP yang dimediasi oleh Variabel Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas berpengaruh positif lebih baik terhadap KKKB (dampak hubungan tidak langsung sebesar  $0,2268$  yang lebih besar (signifikan) dibanding dampak hubungan langsung  $-0,28$  (tidak signifikan). Hasil ini memiliki makna bahwa Variabel SINOP secara strategik diorientasikan mencapai PENGKODBAS yang semakin berpengaruh lebih baik terhadap peningkatan Keunggulan Kinerja Keuangan Bank

#### **5) Rute Strategik mencapai Sinergi Operasional yang didukung oleh Duplikasi Biaya**

Hipotesis 2, berhasil membuktikan bahwa Duplikasi Biaya berpengaruh negatif terhadap Sinergi Operasional, koefisien pengaruh DUBI terhadap SINOP memiliki nilai negatif sebesar  $-0,38$  dengan probabilitas  $0,003$  signifikan pada tingkat  $\alpha$  5%. Data empiris menunjukkan bahwa peningkatan produktivitas operasional jauh lebih pesat dibandingkan peningkatan biaya operasional, dengan demikian Duplikasi Biaya berhasil disikapi oleh kebijakan-kebijakan manajerial dengan pemakaian sumber daya secara optimal melalui pendekatan proses integrasi manajemen yang maksimal/ kaya (*rich integration management*).

### **6.2. Kesimpulan atas Pokok Permasalahan (Research Problems)**

Kesimpulan atas Pokok Permasalahan (*Research Problems*) ini berorientasi untuk menjawab pertanyaan “Bagaimanakah model alternatif pengembangan daya saing perbankan pasca merger yang menghubungkan kreasi-kreasi manajerial yang membentuk dan meningkatkan Sinergi Finansial dan Sinergi Operasional dengan dimediasi oleh faktor Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas terhadap peningkatan Keunggulan Kinerja Keuangan Bank (BPR BKK) Jawa Tengah pasca merger”.

Hipotesis 2, 3, 7, 7a, 7b dan Hipotesis 1 yang terbukti signifikan menunjukkan variabel-variabel yang memiliki cukup alasan untuk membangun model konseptual rute-rute strategik yang dilalui mencapai model alternatif pengembangan daya saing perbankan pasca merger yang menghubungkan kreasi-kreasi manajerial yang membentuk dan meningkatkan Sinergi Finansial dan Sinergi Operasional dengan dimediasi oleh faktor Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas terhadap peningkatan Keunggulan Kinerja Keuangan Bank (BPR BKK) Jawa Tengah pasca merger”.

Model konseptual pada Gambar: 5.8. melandaskan beberapa teori pendukung dan beberapa hasil riset-riset yang telah memberikan pembuktian secara empiris secara berturut-turut sebagai berikut:

1. Duplikasi Biaya terbukti berpengaruh negatif signifikan terhadap Sinergi Operasional. Tanda hubungan negatif dalam hipotesis tersebut dapat terjadi sebaliknya, bahwa Duplikasi Biaya yang semakin rendah akan berpengaruh positif terhadap Sinergi Operasional. Duplikasi Biaya merupakan sumber ketidak efisienan telah dilakukan reorientasi dengan kebijakan-kebijakan manajerial yang tepat dan secara empiris mampu meningkatkan Sinergi Operasional melalui proses integrasi manajemen yang maksimal/ kaya (*rich integration management*).
2. Implementasi Teori Berbasis Sumber Daya utamanya terletak seberapa intensitas dalam sinergitas operasional. Teece *et al.*, (1997, pp. 522-523) mengatakan bahwa pengalaman operasional sebagai kesuksesan investasi, dengan mengkomodifikasi pengalaman (*experience*) operasional yang baik. Berger and Mester (2003) kombinasi perubahan teknologi (*technological change*) melalui metodologi *the best-practice frontier and changes in inefficiency* (dimensi sinergi operasional) merupakan contoh inti keunggulan bersaing.
3. Posisi inti operasional yang baik akan mampu mencapai dua tujuan sekaligus yakni meningkatkan kinerja seluruh bank peserta merger serta meningkatkan peran atas sifat heterogenitas yang tinggi seluruh sumber daya sehingga mencapai keunggulan bersaing bank (Kathleen R Corner, 1991). Dedikasi Sinergistik Operasional telah terbukti secara empiris hubungan pengaruhnya terhadap PENGKODBAS) untuk mendorong terjadinya kesejahteraan sosial (*social welfare*) serta meningkatkan Keunggulan Kinerja Keuangan Bank.
4. Pandangan Teori Berbasis Sumber memberikan dasar orientasi bahwa keunggulan kompetitif berupa ketersediaan sinergi sumber daya operasional dan sinergi sumber daya finansial merupakan sumber kekuatan bersaing. Pengintegrasian Sinergi Finansial dalam orientasi memperoleh Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas berbasis Teori Kebergantungan Sumber Daya (*Interdependency Theory*) dalam suatu kerangka dasar mencapai saling kebergantungan memberikan manfaat sebagai suatu jaminan keberlanjutan beroperasi (Aldrich, 1999; Ulrich & Barney, 1984).
5. Puncak orientasi strategi finansial dan operasional adalah sebuah Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas yang mampu meningkatkan Keunggulan Kinerja Keuangan Bank pada BPR BKK Jawa Tengah. Penelitian ini telah membuktikan Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas (PENGKOTIF) terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank pada BPR BKK Jawa Tengah.
6. Seluruh rute-rute strategik pada model konseptual alternatif memiliki dasar-dasar mencapai daya saing baik secara proses, orientasi hasil baik yang menyangkut kapabilitas maupun kekuatan-kekuatan sumber daya yang berdaya saing. Keunggulan Kinerja Keuangan Bank sendiri merupakan kemampuan yang berupa tingkat tertinggi mencapai *excellintas* kinerja-kinerja keuangan bank. Mendasarkan keseluruhan proses yang melibatkan secara menyeluruh sumber daya mencapai *core competencies* serta orientasi-orientasi strategik berdaya saing, maka sangat beralasan bahwa

model konseptual: Kreasi-kreasi Sinergi Finansial, Sinergi Operasional, yang dimediasi faktor Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas terhadap peningkatan Keunggulan Kinerja Keuangan Bank adalah merupakan model konseptual alternatif pengembangan daya saing pada BPR BKK JAWA TENGAH.

### 6.3. IMPLIKASI TEORITIS

1. Hipotesis 1 menyatakan tingginya Duplikasi Biaya berpengaruh negatif terhadap Sinergi Operasional.

Penelitian ini **berhasil membuktikan** secara empiris Hipotesis 1 diterima bahwa Duplikasi Biaya berpengaruh negatif terhadap Sinergi Operasional.

Diterimanya Hipotesis 1 ditunjukkan oleh kebenaran secara empiris bahwa Duplikasi Biaya semakin rendah terbukti meningkatkan Sinergi Operasional. Pembuktian data-data empiris ini merupakan perspektif yang benar dalam implementasi kerangka dasar *Contingency Theory* yang mensimbiosiskan desain faktor-faktor kontingensi antara variabel/ faktor internal dan eksternal mencapai tujuan organisasi (efektivitas organisasi) (Otley, 1980 dalam Gudono, 2009).

**Hasil penelitian ini menunjukkan kebenaran secara empiris yang bersandarkan terhadap ketepatan *Contingency Theory*.**

Hasil penelitian ini dapat dijelaskan bahwa, solusi problem duplikasi biaya tidak harus dilakukan dengan rasionalisasi, tetapi dapat dioptimalkan dan diinterelasikan dengan penciptaan sinergi operasional yang semakin tinggi. Hipotesis 1 diterima, memberikan gambaran terhadap implementasi Teori Kontijensi dalam suatu arah pengelolaan duplikasi biaya dengan berbagai indikasi-indikasinya mencapai kesadaran dan kemampuan meminimalkan sikap boros dengan tantangan bersama untuk pengoptimalannya.

**Implikasi di tingkat *Midle Rank Theory* seperti :** Teori organisasi (Adapsi: Buchanan, 2001, hal. 460). **Penelitian ini memberikan implikasi teoritis yang bersifat memperkuat pandangan Teori Organisasi,** bahwa penyelarasan *overlapping* (Dimensi Duplikasi Biaya) adalah untuk menjaga tingkat kepercayaan yang seimbang antara lingkungan pangsa depasan dengan pangsa kredit. Kondisi ini membawa bank untuk mengoptimalkan operasional internalnya dengan mengimplementasikan peraturan (*rules*), prosedur (*procedures*) serta mekanisme pengendalian manajerial (*mangerial control*) mencapai tingkat kesadaran bersama (pusat dan cabang)(Adapsi: Buchanan, 2001, hal. 460).

Hasil temuan ini memberikan Implikasi **tidak sependangan** di tingkat substansial/ operasional teori seperti: rasionalitas *selection hypothesis*; *disciplines hypothesis* serta *holding company hypothesis*. Hasil penelitian ini memberikan implikasi yang **bersifat memperluas dan mendukung** konsep *rich integration management* oleh Vaara (2003) dan pandangan

Horncastle et.al, (2008) dan Bhaumik (1999) terhadap upaya tetap menempatkan posisi bank dalam suatu prinsip *prudential banking*.

2. Penelitian ini membuktikan secara empiris melalui Hipotesis 2, bahwa Sinergi Finansial yang semakin baik berpengaruh positif terhadap PENGKODBAS.

**Implikasi terhadap Grand Teori Saling Kebergantungan Sumber Daya (*Interdependency Theory*) oleh Pfeffer & Salancik (1978) dan Teori Kontinjensi oleh Ulrich & Barney (1984); Otley (1980) serta Scott (1998).**

*Interdependency Theory* merupakan penyempurnaan Teori ketergantungan Sumber Daya (Pfeffer & Salancik, 1978 yang diikuti oleh Aldrich (1999); Ulrich & Barney (1984). Teori ini mendorong terhadap organisasi untuk secara aktif mengembangkan pola perilaku "*behavioral dependence*" seperti koordinasi dan *mutual control* dengan organisasi lain untuk mengurangi resiko dan keberlanjutan memperoleh sumber daya. Ekspektasi Sinergi Finansial yang semakin baik cenderung akan memperoleh terjadinya peningkatan Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas.

**Hasil penelitian ini memberikan implikasi teoritis yang bersifat memperkuat kebenaran Teori Interdependensi.**

Sinergi finansial yang didedikasikan terhadap terciptanya *social welfare* merupakan basis strategi mencapai *equalitas* dengan kondisi komunitas desa serta menunjukkan kesungguhan komitmen orientasi kepercayaan yang tidak berdampak tidak merugikan (*not been corrupted*), nilai manfaat (*utility*) serta bermoral (*morality*). Temuan penelitian ini memberikan bukti empiris kebenaran konsep hubungan sinergi finansial yang berbasis *equalitas* yang berpengaruh terhadap Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas.

**Hasil penelitian ini memberikan implikasi teoritis yang bersifat memperkuat kebenaran Teori Kontinjensi.**

*Contingency Theory* menyatakan bahwa untuk mencapai tujuan efektivitas organisasi, organisasi menciptakan kemenarikan-kemenarikan bersama yang merupakan kesepakatan internal organisasi (bank) (Adapsi: Otley, 1980 dalam Gudono, 2009). Orientasi Sinergi Finansial dalam arah mencapai Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas merupakan desain kontinjensi antara internal dan eksternal (komunitas) mencapai tujuan efektivitas organisasi.

Hasil penelitian ini memberikan **implikasi teoritis memperkuat dan mendukung** riset-riset yang berorientasi terhadap kepentingan komunitas seperti John Bigelow dan Robert Pargetter (2007); Damaian (2013); Simons (2002); Horncastle et.al (2008); Akhigbe et al (2013); dan Liang et. al. (2013).

**Hasil penelitian ini membuktikan kebenaran sub model teoritikal dasar antar hubungan dan pengaruh yang kuat antara Sinergi Finansial terhadap Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas.**



3. Konsepsi Sinergi Operasional dibangun berawal atas adanya pertanyaan terhadap kemampuan mencapai sinergitas atas heterogenitas sumber daya operasional perbankan pasca merger.

Penelitian ini mengembangkan konsep Sinergi Operasional. Sinergi Operasional menunjukkan kemampuan bank untuk mengakomodir prestasi terbaik cabang, penyamaan ekspektasi individu (SDM) seluruh cabang, di bidang operasional: *sharing* pengelolaan risiko, kombinasi perubahan teknologi sebagai *learning* efek yang kondusif, dan acuan peningkatan efisiensi operasional secara relatif seluruh cabang bank.

Sinergi Operasional memberikan arah penekanan terhadap implementasi paradigma efisiensi (*Efficiency Paradigm*). Prestasi perbaikan kinerja praktek operasi sebagai kemampuan reposisioning bank di tengah komunitasnya. Penelitian ini membuktikan secara empiris melalui Hipotesis 3, bahwa Sinergi Operasional yang semakin baik berpengaruh positif terhadap Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas.

**Implikasi terhadap Grand Teori Saling Kebergantungan Sumber Daya (*Interdependency Theory*) oleh Pfeffer & Salancik (1978) dan Teori Kontijensi oleh Ulrich & Barney (1984); Otley (1980) serta Scott (1998).**

Pada awalnya, teori *Interdependency Theory* diimplentasikan secara empiris untuk menjamin keberlanjutan operasional bank atas sumber daya eksternal seperti tabungan masyarakat. Pfeffer and Salancik (1978) memberikan petunjuk proses tersebut berulang sehingga mencapai hubungan yang “saling kebergantungan” (*mutual dependence*).

Implementasi kerangka dasar *Contingency Theory* secara empiris dilakukan dengan orientasi kekuatan-kekuatan Sinergi Operasional untuk meningkatkan kemenarikan pasar (komunitas). Hasil penelitian ini memberikan implikasi teoritis yang bersifat memperkuat kebenaran Teori Interdependensi.

**Implikasi terhadap Paradigma ekonomi seperti *The Efficient- Structure (ES) Paradigm* (Demsetz, 1973) dan (Peltzman (1977) serta Konsep *Pareto Efficiency* (Pyndick et al, 2005,p. 584).**

Hasil penelitian ini mendukung terhadap paradigma terkini hubungan prestasi operasional bank dan masyarakat. *The Efficient- Structure (ES) Paradigm* seperti yang disampaikan oleh Demsetz (1973) dan Peltzman (1977) diimplentasikan untuk pencapaian kinerja pasar seperti *market share/* tingkat konsentrasi pasar berdasarkan pencapaian efisiensi yang lebih baik (*superior efficiency*). Implementasi ini segaris dengan paradigma efisiensi dan efisiensi Pareto (*Pareto Efficiency*) (Pyndick et al, 2005,p. 584) yang memiliki orientasi terhadap kreasi kesejahteraan (*welfare improvement*) untuk masyarakat.

Penekanan dalam pencapaian efisiensi operasional melalui sinergi operasional yang diorientasikan mencapai Pengakuan Komunitas yang Berintegritas dengan demikian bank telah memenuhi idealitas dan mendukung implementasi Paradigma Efisiensi *The Efficient- Structure (ES) Paradigm* serta bank telah mencapai kategori efisiensi Pareto (*Pareto Efficiency*).

Hasil penelitian ini memberikan implikasi teoritis memperkuat dan mendukung riset-riset yang signifikan berorientasi terhadap kepentingan komunitas seperti: Brack et. al, 2009 tentang improvisasi efisiensi biaya dan kualifikasi (pengakuan) dan elemen kunci ekspansi lintas batas negara. Montoriol et. al, 2008 dalam penelitian dengan judul: *Bank Mergers and Lending Relationships*. Penelitian Evanoff, et al. (2008) tentang merger dan tuntutan perbankan dalam pasar global yakni: daya saing, produktivitas, efisiensi dan pengakuan dalam area geografisnya. Penelitian ini memperkuat dan mendukung beberapa penelitian tentang pemeringkatan bank, seperti (Berger and Humphrey, 1992), De Young (1993), Rhoades (1998) and Peristiani (1997) dan (Matilda, 2008).

Hasil penelitian ini membuktikan kebenaran sub model teoritikal dasar antar hubungan dan pengaruh yang kuat antara Sinergi Operasional terhadap Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas

4. Bank pada dasarnya sebagai bagian komunitas sosial, dalam mempertahankan kedudukan ini bank menambahkan kemajemukan baru mencapai fungsi kontrol manajemen sebagai sarana kontrol sosial. Sejauhmana kontrol sosial berjalan dan menjawabnya dengan menggerakkan seluruh sumber daya mencapai kesepakatan-kesepakatan dengan lingkungannya.

Pengakuan komunitas Desa yang Berintegritas merupakan variabel yang diproposisikan yang dapat dimanifestasikan sebagai variable mediasi yang menjembatani antara kekuatan-kekuatan internal bank (sinergi finansial) terhadap pencapaian Keunggulan Kinerja Keuangan Bank. PENGKODBAS memiliki urgensi yang lain seperti sebagai variabel fungsi kontrol sosial merupakan respon secara kondusif sebagai lembaga perbankan yang mengemban fungsi sebagai agen kepercayaan (*agent of trust*) dan fungsi bank sebagai *agent of intermediasi*.

Penelitian ini membuktikan secara empiris melalui Hipotesis 7, bahwa PENGKODBAS yang semakin baik berpengaruh positif terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi teoritis yang bersifat memperkuat dan mendukung konsep organisasi yang berorientasi kinerja tugas (*task-oriented performance*) dan berbasis norma sosial dan kultural (*socio-cultural norm-based performance*) (Dacin, 1997; Scott, 1987).

Penelitian ini utamanya mendukung gerakan masyarakat transparansi Internasional (TI) dengan konsep "*The Integrity Pact* (IP) (EDE-TI, 2010). Hasil penelitian linier sebagai model kesungguhan strategi bisnis yang berorientasi sosial (Miler dan Besser, 2000) (Parson (1960). Pembuktian secara empiris hubungan PENGKODBAS dan KKKB menunjukkan bahwa pemikiran dan implementasi secara intensif tentang fungsi kontrol sosial yang berorientasi mencapai peningkatan keunggulan kinerja keuangan bank memberikan hasil yang lebih baik (Kim et al., 2010); (Peneliti Pennacchi, and Sopranzetti, 2005); Valerijus, et al., (2007); Akhigbe et al (2013).

### Hasil penelitian ini membuktikan:

- a. Kebenaran secara empiris sub model teoritikal dasar antar hubungan dan pengaruh yang kuat antara Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank.
- b. Kebenaran secara empiris PENGKODBAS sebagai variabel kunci yang **diproposisikan memediasi** hubungan pengaruh Sinergi Finansial terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank menjadi lebih baik melalui pembuktian secara empiris pada Hipotesis 7a.
- c. Kebenaran secara empiris PENGKODBAS sebagai variabel kunci yang **diproposisikan memediasi** hubungan pengaruh Sinergi Operasional terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank menjadi lebih baik melalui pembuktian secara empiris pada Hipotesis 7b.
- d. Pembuktian secara empiris Hipotesis 7a dan 7b, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini telah berhasil membuktikan **Proposisi 1 yang berbunyi:**  
*Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas adalah aktualisasi yang diakui berbasis kesesuaian kemenarikan dengan komunitas desa dan berbasis nilai integritas: komitmen, transparan, utilitas, spirit dan moralitas. Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas akan berpengaruh positif terhadap Kinerja Keuangan Bank. Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas memediasi pengaruh Sinergi Finansial dan Sinergi Operasional terhadap peningkatan Kinerja Keuangan Bank.*
5. Ilmu manajemen mempertanyakan atas suatu hasil riset tentang konsepsi Apa (“*The WHAT*”). Tentang apa yang dikerjakan pasca merger jawaban terletak pada memanfaatkan momentum merger seperti: sinergi operasional, sinergi finansial, mengatasi problem duplikasi biaya atas potensi-potensi *overlapping* dan perbankan merger.

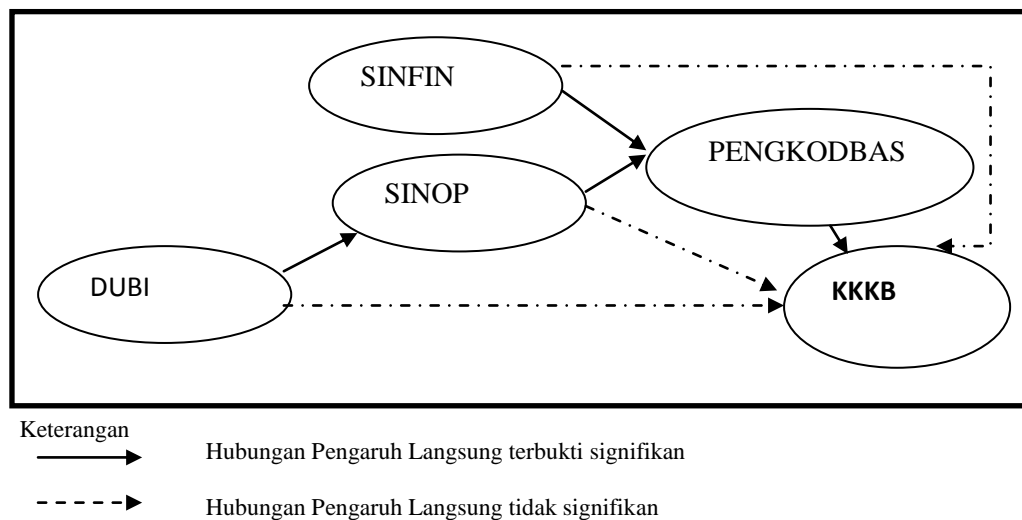
Atas terjadinya *research gap*, dengan pertanyaan “*The How*” penelitian ini memberikan alur-alur strategik dengan didukung studi pustaka yang sangat luas serta memiliki basis pembuktian empiris yang signifikan. Pengintegrasian dimulai dengan fokus masalah problem Duplikasi Biaya. Duplikasi Biaya melalui Sinergi Operasional diorientasikan untuk mendukung Pengakuan Komunitas Desa Berintegritas. Sinergi Finansial dan Sinergi Operasional yang digerakkan dalam basis orientasi *sosial welfare* akan memberikan bentuk-bentuk Pengakuan Komunitas Desa Berintegritas. Pengakuan Komunitas yang Berintegritas sebagai variabel baru yang strategis yang merupakan variabel mediasi dan variabel kontrol fungsi sosial memberikan jaminan keberlanjutan pemanfaatan sumber daya eksternal yang mampu meningkatkan daya saing berupa Keunggulan Kinerja Keuangan Bank.

Spesifikasi model konseptual yang tersaji pada Gambar: 5.8. merupakan pembuktian secara empiris signifikan terhadap Model Teoritikal Dasar tentang “Faktor-faktor Sinergi Finansial dan Operasional serta Implikasinya”. Kebenaran Model Teoritikal Dasar didukung kebenaran secara empiris melalui faktor-faktor yang dilalui dan implikasinya.

Penelitian ini juga memberikan implikasi yang cukup beralasan bahwa Model Konseptual penelitian ini cukup baik untuk diimplentasikan sebagai “alternatif pengembangan daya saing, kreasi-kreasi Sinergi Finansial, Sinergi Opsional, yang dimediasi faktor Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas terhadap peningkatan Keunggulan Kinerja Keuangan Bank (BPR BKK JAWA TENGAH)”.

Gambar: 5.8.

Model Konseptual: alternatif pengembangan daya saing, kreasi-kreasi Sinergi Finansial, Sinergi Opsional, yang dimediasi faktor Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas terhadap peningkatan Keunggulan Kinerja Keuangan Bank (BPR BKK JAWA TENGAH)



Sumber: Dikembangkan dari hasil pengujian hipotesis

#### 6.4. IMPLIKASI MANAJERIEL

Hasil Penelitian ini memberikan rekomendasi terhadap praktisi perbankan pasca merger isu-isu strategis sebagai Implikasi kebijakan manajerial sebagaimana poin-poin dibawah ini.

1. Proses mengaspirasi keterlibatan internal dalam problem Duplikasi Biaya diantaranya dilakukan dengan melakukan pendekatan alternatif kemenarikan lingkup geografis menjadi topik-topik mengatasi kendala *inter-organizational interaction* rantai manajemen BPR BKK Pusat dan Cabang. Manajemen pusat telah menunjukkan contoh secara aktif memfasilitasi dengan berbagai informasi yang dikaitkan dengan tuntutan pasar. Program inilah sebagai proses integrasi manajemen yang maksimal/ kaya (*rich integration management*) serta sesuai dengan realitas dan paradigma terkini. Problem overlap telah dilakukan dengan rasionalisasi yang optimal tanpa pemutusan hubungan kerja (dimensi overlap SDM). Program optimalisasi dengan memperluas aktifitas-aktifitas pekerjaan pada

dasarnya akan menurunkan tingkat *degree of overlap* rendah sehingga secara definitif duplikasi biaya cenderung rendah.

2. Duplikasi Biaya yang diorientasikan atau dubungkan dengan penciptaan Sinergi Operasional (dalam dimensi: produktivitas atas input biaya; peningkatan keinovasian atas teknologi, orientasi diversifikasi produk dan diversifikasi geografis) merupakan indikasi nilai-nilai lebih sinergistik operasional yang potensial dan telah terbukti dapat dicapai. Pengorientasian mendukung Sinergi operasional tentu lebih terukur dalam pencapaian-pencapaian kinerja operasional seperti semakin intensifnya *sharing* pengetahuan dan pengalaman, peningkatan produktivitas atas daya dukung sumber daya operasional, keinovasian teknologi.
3. Pengorientasian SINFIN dan SINOP mencapai dedikasi *social welfare oriented* (PENGKODBAS) merupakan jawaban yang tepat atas ketidakpastian (riset gap) yang menghubungkan SINFIN untuk mencapai KKKB.
4. Hasil penelitian ini memberikan penegasan kembali terhadap BPR BKK Jawa Tengah. Secara empiris BPR BKK Jawa Tengah telah mengimplementasikan pendekatan-pendekatan geografis, sosiologis, kultural, kearifan lokal secara baik. Kekuatan-kekuatan finansial dan operasional baik yang potensial maupun aktual hendaknya tetap diorientasikan untuk meningkatkan kemenarikan-kemenarikan komunitas desa. Kondisi yang ideal inilah sebagai paradigma terkini dan merupakan upaya membuka seluas-luasnya atas potensi geografis (komunitas desa).

**Contoh-contoh faktualorientasi Sinergi Finansial** dalam orientasi peningkatan cakupan skala lebih ekonomis, peningkatan kemanfaatan cakupan produk yang lebih luas dalam wilayah geografis yang dimiliki. **Contoh-contoh faktual orientasi Sinergi Operasional** sebagai even dinamis berdampak positif dinamika ekonomi pedesaan termasuk terhadap SMEs (*small and medium entrepreneurs*) (sebagai kelompok komunitas dalam area geografisnya/ desa). Kesetaraan atas produk tingkat kualitas kredit (*earning assets*) yang semakin tinggi, pertumbuhan deposito (*deposit growth/ DEPGROW*) merupakan contoh terukurorientasi edukasi terhadap kemenarikan geografis sehingga bank memperoleh posisi pengakuan yang baik dan memberikan pengaruh positif terhadap profitabilitas bank.

Ketimpangan-ketimpangan pelosok-pelosok desa yang sulit dijangkau, produk-produk perbankan sektor perikanan, peternakan, pasca panen, aneka produk pertanian, home industri kerajinan rakyat merupakan contoh-contoh kondisi desa dengan segala kekurangannya. Faktor generating tersebut merupakan bentuk keterlibatan perbankan memacu dan memicu dinamika ekonomi spasial geografis menjadi acuan-acuan baru untuk mempertajam orientasi sinergi finansial dan sinergi operasional terhadap kemenarikan komunitas pedesaan.

5. Basis strategi yang berorientasi pengakuan komunitas desa yang berintegritas menunjukkan ketepatan orientasi lembaga keuangan yang menjunjung tinggi fungsi *agent of trust* dan *agent of intermediasi*. Orientasi ini akan

memberikan status pengakuan preferensi kepercayaan nasabah yang lebih baik. Bank telah memiliki rating secara nyata yang tinggi dalam orientasi memberikan benefit sosial kepada masyarakat (konsumer surplus)

#### **6.5. Keterbatasan Penelitian**

1. Perubahan Model dengan Full Indikator ke Model dengan Indeks Komposit dalam penelitian ini, seluruh kriteria fit model (Chi-Square, CMIN/DF, GFI, AGFI, TL, RMSEA, CFI dan NFI) dalam kualifikasi yang baik. Namun perubahan Full Model Indikator Model dengan Indeks Komposit, sehingga penelitian ini tergolong belum optimal untuk dapat menjelaskan hubungan antar variabel.
2. Evaluasi Model Fit terakhir Model dengan Indeks Komposit menyisakan permasalahan kriteria HOELTER'S N sampel minimal (N Critical HOELTER'S). Evaluasi model menampilkan HOELTER dalam tingkat signifikansi 5%, jumlah sampel N yang dipersyaratkan 248 dengan independen model 17 sehingga *degree of freedom* penelitian adalah  $N = 231$ . Dengan demikian keterbatasan penelitian ini untuk memenuhi kriteria Hoelter's "critical N", sampel penelitian ini masih kurang sehingga mencapai hasil model yang lebih baik. Namun Arbuckle. (1997) memberikan argumentasi yang lain melalui kriteria fit yang utama seperti kriteria Chi-Square. Penelitian ini melalui kriteria utama memberikan hasil Chi-Square sebesar (18,10%) sudah diatas kriteria fit model minimal 5%.
3. Sampel penelitian ini adalah BPR BKK Cabang milik pemerintah yang mungkin akan menjadi bias dalam implementasinya disebabkan homogenitas industri.
4. Temuan ini hanya terbatas untuk Jawa Tengah yang mungkin bias untuk mengeneralisasi untuk Indonesia, hal ini disebabkan oleh karakteristik spesifik sosial geografis yang berbeda.

#### **6.6. Agenda Penelitian Mendatang**

1. Untuk menghasilkan Full Model Indikator yang lebih baik menjembatani adanya respesifikasi Model dengan Indeks Komposit serta ketentuan Hoelter's "critical N", peneliti mendatang hendaknya melibatkan jumlah sampel yang lebih banyak dan diperluas untuk wilayah Indonesia sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan untuk wilayah yang lebih luas.
2. Penelitian ini memberikan hasil koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,21 (21%) terhadap Model Konseptual Daya Saing (Keunggulan Kinerja Keuangan Bank) pada BPR BKK Jawa Tengah. Peluang penelitian mendatang masih terbuka luas untuk mengeksplorasi 79% faktor-faktor potensial berkontribusi terhadap pengembangan model daya saing Keunggulan Kinerja Keuangan Bank pada BPR BKK Jawa Tengah. Penelitian mendatang perlu memasukkan faktor-faktor pendinamis lain yang potensial seperti tingkat komitmen prakarsa modal, faktor dinamis kualifikasi aset; perbaikan kesejahteraan pegawai dalam interelasinya

dengan sinergi-sinergi dalam finansial maupun operasional sehingga isu-isu penting perbankan seperti pertumbuhan, efisiensi, produktivitas dan daya saing menjadi lebih kompleks memperoleh pencerahan.

3. Ukuran-ukuran Variabel Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas (PENGKODBAS) yang merupakan persepsi tentu mengandung subyektifitas yang tinggi. Peneliti mendatang hendaknya menambah jumlah indikator yang lebih banyak yang diharapkan akan lebih memperkuat konstruk PENGKODBAS (Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas).

-----

## **EXECUTIF SUMMARY**

### **Mediation Function of the Rural Community Recognition which Integrityon Influenced Power of Financial Sinergies and Operational Sinergies to The Excellenity of Bank Financial Performance (Alternative Model to Bank Competitive Development, Empirical Studies of BPR BKK Post Merger in Central Java)**

#### **1. INTRODUCTION**

This Research is started about interest of dynamics of pasca merger in the effort to increased of competitiveness through various factor i.e. management intensity in geographical level, prudencial principal implementation, and also health degree of operational banking ( Elena et.al., 2003). Besides, interest how bank in post merger expected have been able to answer of global wisdom challenge, among others: asset restructuring continuation, efficiency and productivity to reach growth of bank ( Evanoff, 2008).

This study starting from the happening of inconsistencies result of that financial synergy bring positive influence to monetary performance like (Liu, 2001); and Viverita, 2007;) on the other hand financial synergy have an effect on negativity to profitability (ROA) and also found that unsuccessful financial synergy exactly have an effect on significant positif to ROA.

This Study is also based to the the happening of phenomenon of BPR BKK in Central Java which have conducted merger almost five year more this still is also got by monetary performances of banking which far from ideality like: still height mount NPL equal to 8,49% ( year 2010); decreased progressively it of ROA till reach 2,62% ( year 2012) and also decreased progressively it of ROE till reach 13,87% ( 2012).

Merger have big potency for to creation of financial sinergies in make-up of monetary performance. Findings research into formerly of gap differ result and opinion of Financial Sinergy to monetary performance. In general research related to implementation motives of merger through sinergies to exploit economic scale by Rhoades ( 1987 and 1992), Lang and of Welzel ( 1999), Cuesta and of Orea (2002) , Berger and of Humprey ( 1992), Gjirja ( 2003), Su Wu ( 2006). The research found the existence of attainment of efficiency through Financial and operational sinergies, so that have an effect on to degradation of ROA.

Behr et. al., ( 2008) in research of post merger in Germany with research method use Matching Model, result of research get finding to entire/all year of merger analysed by year 1995-2000, ROA tend to to experience of degradation (except year 1995 & 1996), obtained efficiency through financial synergy become progressively not more goodness. Financial Sinergy deteriorate with indication of high cost income ratio which marked by the increasing of costs of financial like cost of capital, cost of transaction, and is other.

Result of research of bank performance of post merger have value which do not significant pursuant to ROA (Payamta & Nur Sholikhah, 2001) and also result of research of Wardiah (2001). Research conducted by Turati ( 2003) to banking merger in Europe 1992-1999, its result that inefficient bank in a condition of



done/conducted financial Sinergies, but exactly pricing of loans which is excelsior so that increasing on ROA.

Differ from research above, Liu ( 2001) conducting research in New Zealand which testing performance and efficiency to bank merger 1987-1999 by using DEA model. Result of research that during bank post merger have conducted a success improvization to entire/all efficiency so that have an effect on positive to ROA. Its finding research also indicate that efficiency of cost of capital in make-up of capital capacities through proven financial synergy of significant improve ROA. This research also find evidence the increasing of new trust to stakeholders (all deposan). According to Somoye ( 2008) saving as source of bank fund accounting the cost of financial (cost of fund/ capital) cheapest so that bank of sustained live and protect long the banking business within.

In Indonesia research of its result post merger seen diffraction. Research of merger 1999-2005 by Soemonagoro ( 2006) also Viverita ( 2007) with data sampel of merger 19 commercial bank in Indonesia by using method of Multi Stage DEA, that proven efficiency hypothesis of significant improve bank performance (ROA).

**Some former researcher to orientation of operational synergy to monetary performance of bank yielding finding which different each other.**

Research conducted by Gjirja ( 2002) at banking industry in Swedia, its result is that efficiency post merger relatively fail of creation of operational synergy and cause to degradation of ROA. Efficiency relative according to Teece et.al., (1997, pp. 522-523) representing dimension creation of operational synergy, is here in after expressed that past experience sharing of branch contribution which is have achievement to represent opportunity for study to reach efficiency in operational and invesment. That way also Valerijus (2007 p. 54), expressing: " implementation of best practice among bank participant of merger (learning effects) to creation of operational synergies. Operational Sinergies as non strategic physical assets will be able to reach the make-up of monetary performance of bank ( Emilia et. al., 2003).

Berger and Master ( 2003) conducting the investigation of about effect of the inefficiency in changes and frontier best-practice whereas other factor remain to ( factor of holding company). Result of research during year 1991-1997 productive efficiency as efficiency bases through weak operational synergy but strong profitability ( ROA). In its investigation is explained that banking in post merger more learning at productivity revenue-based giving expectation of high profit.

Differ from research above, Boss and of Kolari ( 2005) result of its research prove that strategy of cost cutting in operational synergy of post merger improve ROA by significant and affect to growth of stockholder value in Europe continent. Result of research of Estanol et al., ( 2007) also find evidence that height is make-up of market power predominated by influence of operational synergies so that can give of operational cost-saving and can push reaching of and is geographical, so that improve of others revenue.

Sapienza's (2002) saying that all of synergies of expense of consisting of operational cost-saving and diversified by diversification of risk so that degrade of credit risk. Result of research conducted by Bana Estanol et al., ( 2007) found that operational synergy of significant to make-up of ROA. Acquirement of efficiency

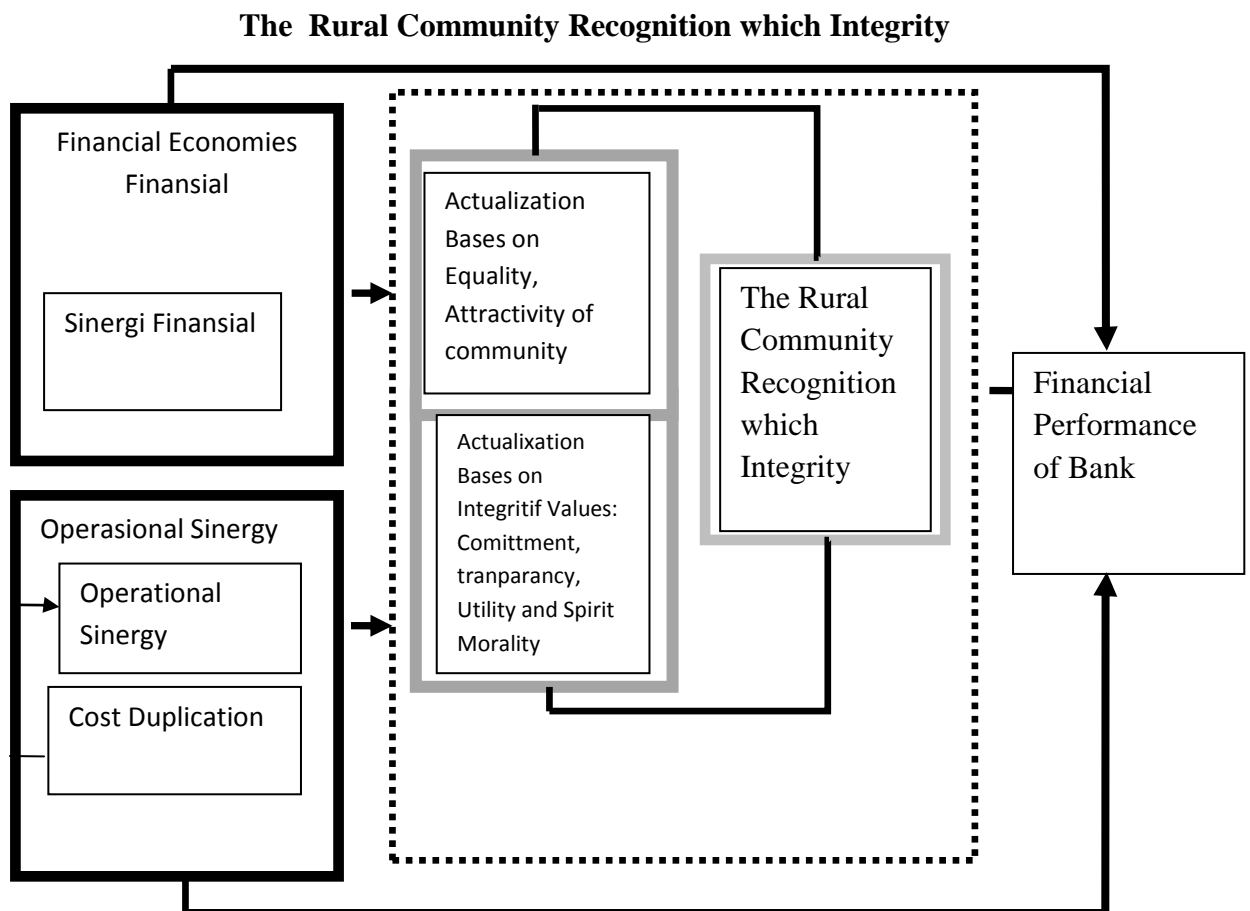
from sharing risk showing efficacy in synergy of expense ( synergies cost) ( Farrel and Shapiro, 1990).

Hagendorf et.al., ( 2008) in research of merger pasca in UE by using method of regression among  $\Delta OPCFROA_t = \alpha + \beta_1 \text{ loans} + \beta_2 \text{ employment cost} + \beta_3 \text{ rel. size} + \beta_4 \text{ non-int. Inc.} + \beta_5 \text{ dealvalue} + \beta_6 \text{ loss provisions} + \beta_7 \text{ cash dummy} + \beta_8 \text{ cross-border dummy} + \beta_9 \text{ US dummy} + \beta_{10} \text{ target profit} + \beta_{11} \text{ product focus} + \beta_{12} \text{ sector concentration} + \beta_{13} \text{ sector int.margin} + \beta_{14} \text{ pooling} + \varepsilon$ , concluding related to creation of operational synergies through strategy of cost cutting with variable of employment cost banking of merger in UE so that happened the make-up of credit which are positive and also correlate positive with  $\Delta OPCFROA$  ( $\Delta$  operating performance cash flow of ROA).

## 2. Development of Propositioni 1:

The Rural Community Recognition which Integrity pursuant to have intensive to various book, hence developed one especial proposisi: The Rural Community Recognition which Integrity like seen atPicture 1 following.

**Picture 1.**  
**Proposition 1:**



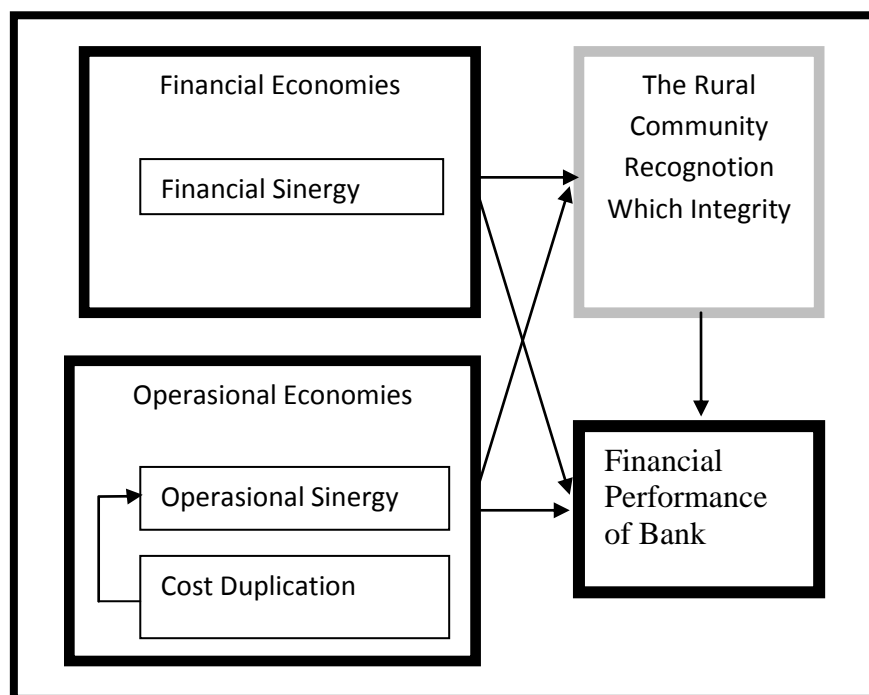
### Discription of Proposition:

*“ The Rural Community Recognition which Integrity is actualization of acception bases on according to attractiveness with rural community and bases on value of integrity: comittment, tranparancies, utility, and spirit of morality. The Rural Community Recognition which Integrity will have an effect on positive to The Excellenity of Bank Financial Performance. The Rural Community Recognition which Integrity to mediation influenced of Financial Sinergy and of Operational Sinergi to make-up of The Excellenity of Bank Financial Performance.*

On the basis of proposition 1 above can be embraced to become a Model of Grand Theoretical like looking at Picture 2 following.

### 3.1. Grand Theoretical Model

Picture 2  
Model of Grand Theoretical  
Factors of Financial and Operational Sinergy also its Implication



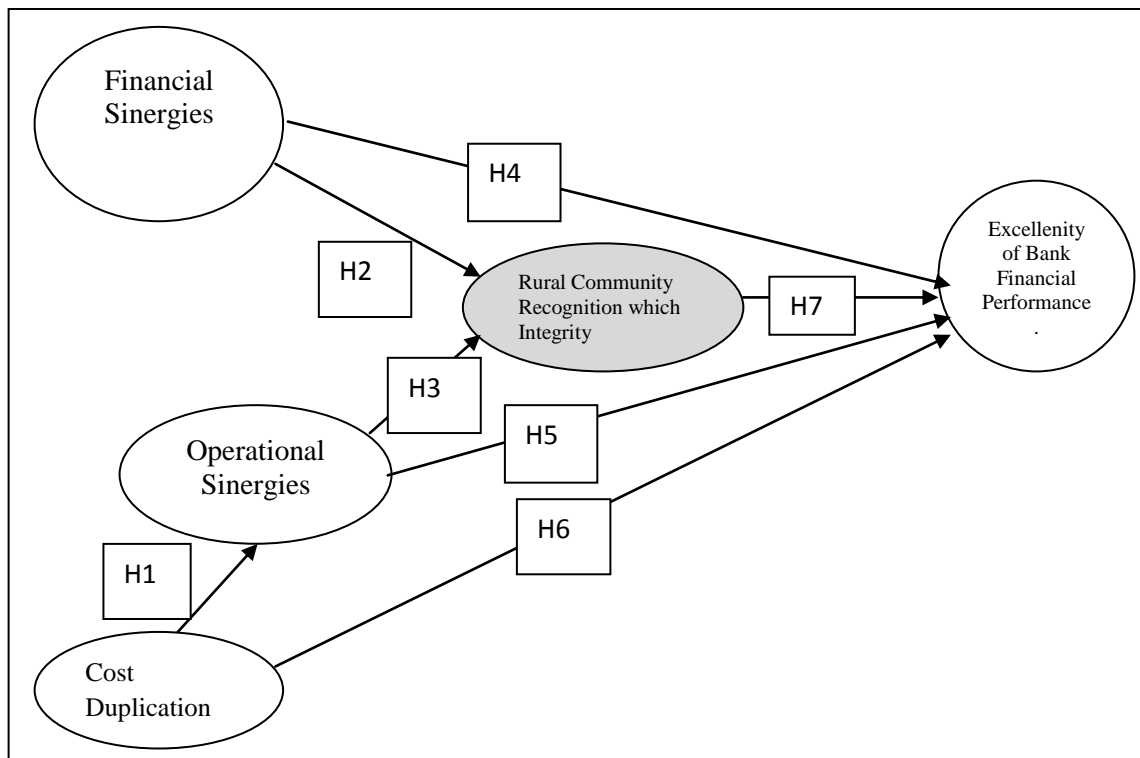
Source: Result of Development for this Dissertation

Picture 2 showing that

1. Financial Sinergy which is mediated with The Rural Community Recognition which Integrity will improve The Excellenity of Bank Financial Performance become betterly.
2. Cost Duplication will improve Operational Sinergy. Operational Sinergy which is mediated with The Rural Community Recognition which Integrity will improve The Excellenity of Bank Financial Performance.

### 3.2. Empirical Research Model

Picture 3  
Empirical Research Model  
Relation of The Rural Community Recognition which Integrity and The Excellency of Bank Financial Performance.



**PENGKODBAS**= The Rural Community Recognition which Integritif

**KKKB**= The Excellency of Bank Financial Performance

### 3.3. HYPOTHESIS

Empirical research Model of Picture 3 above there are a number of 7 direct relation hypothesis and 2 Hipotesis intermediation relation ( hypothesis of Intermediation: SINFIN -- > PENGKODBAS and PENGKODBAS -- > KKKB; SINOP -- > PENGKODBAS and PENGKODBAS -- > KKKB ) as a whole there are 9 Hypothesis to be proved.

### 4. METHOD RESEARCH

Amount of population of BPR BKK in Central Java on the basis of post merger, financial statement two year last of year 2011 and 2012 amounting to 28 BPR BKK Center ± 288 Branch. submitted quesjoner to all Head Branch BPR BKK in collected by a success is 131 BPR BKK Branch in Central Java.

Structural Multi Group of Equation model used to analyse data. Technique analyse data of used with program aid of excell, SPSS 16.0 and use Structure of Equation Model with Program of Amos 16.0.

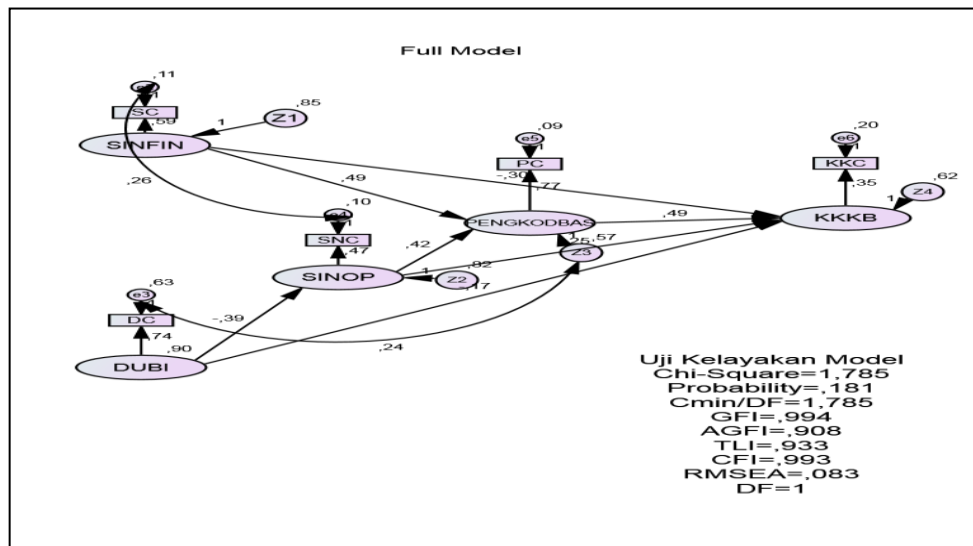
## 5. RESULT OF RESEARCH AND DISCUSSION

### 5.1.RESULT OF EXAMINATION

Result of examination show the model as according to conditions of goodness of fit like Picture of following:

Picture: 4.

Full Model the Composite Indicator



Result of Evaluation Model with criterion assess the following model fit,

No	Criterion of Fit Model	Result Value	Cut-off Point
1	Chi- Square (1.875) < 18.307 (18.10%)	1.785(0,1810) (Good)	>0.05
2	CMIN/DF	1.785(Good)	Ratio Value< 5
3	GFI	0.994 (Good))	0 s,d, 1
	AGFI	0.908 (Good))	>90
5	TLI	0.933 (Good)	≥ 90
6	RMSEA	0.083 (Marginal )	0,05 - 0,08
7	CFI	0.993 (Good)	>0,95
8	NFI	0.986(Good)	≥ 0,90

Model which is developed in this research give result empirically with criterion of fit good model at some criterionamong others Chi- Square ( 1.875) < 18.307 ( 18.10%), CMIN/DF 1.785; GFI equal to 0.994 ( Good), AGFI equal to 0.908 ( Good), RMSEA 0.083 ( Marginal), CFI 0.993 ( Good) and also NFI 0.986 (Good). Result of criterion of fit the model can be said that by empirical model of competent developed band analysis enough to test research hypothesis

Table 1  
*Maximum Likelihood Estimates (Standardized)*

Variable		Variable	Estimate	S.E.	C.R.	P	Conclusion
SINOP	<---	DUBI	-,38	,133	-2,927	,003	<b>Accepted</b>
PENGKODBAS	<---	SINFIN	,46	,117	4,169	***	<b>Accepted</b>
PENGKODBAS	<---	SINOP	,42	,114	3,690	***	<b>Accepted</b>
KKKB	<---	SINFIN	-,31	,271	-1,104	,270	Rejected
KKKB	<---	SINOP	-,28	,316	-,792	,428	Rejected
KKKB	<---	DUBI	-,18	,297	-,566	,571	Rejected
KKKB	<---	PENGKODBAS	,54	,284	1,721	,085	<b>Accepted</b>

Source: Result Of Amos Process Version 16.0

## 5.2.Hipotesis Examination

Result hipotesis examinationis follow.

No	Hipotesis Penelitian	Conclusion
1	Hypothesis 1: Cost Duplication have an effect on the negativity to Operational Sinergies	<b>Accepted</b>
2	Hypothesis 2: Financial sinergies have an effect on positive to The Rural Community Recognition which Integrity.	<b>Accepted</b>
3	Hypothesis 3: Operational sinergies have an effect on positive to The Rural Community Recognition which Integrity.	<b>Accepted</b>
4	Hypothesis 4: Financial sinergies have an effect on positive to The Excellenity of bank financial performance.	Rejected
5	Hypothesis 5: Operational sinergies have an effect on positive to The Excellenity of bank financial performance.	Rejected
6	Hypothesis 6: Cost Duplication have an effect on the negativity to The Excellenity of bank financial performance.	Rejected
7	Hypothesis 7 : The Rural Community Recognition which Integrityhave an effect on positive to The Excellenity of bank financial performance.	<b>Accepted</b>
8	Hypothesis 7A : The Rural Community Recognition which Integrityto mediated positively is better relation of Financial sinergies to The Excellenity of bank financial performance.	<b>Accepted</b>
9	Hypothesis 7B : The Rural Community Recognition which Integrity to mediated positively is better of relation of Operational sinergies to The Excellenity of bank financial performance.	<b>Accepted</b>

### 5. 3. CONCLUSION OF HYPOTHESIS RESEARCH.

#### 5.3.1. Solution of result Influence of Cost Duplication to Operational Sinergy

Result of examination of Hypothesis 1: Influence of Variable Cost Duplication (DUBI) relation to Operational Sinergy (SINOP) with parameter notation  $\beta_5$  with coefficient of regression  $-0.38$  with probability  $0.003$  significant at alpha level  $5\%$ . Meaning result of this research that Hypothesis 1 sounding: Cost Duplication ( DUBI) have an effect on negativity to operational Sinergy ( SINOP) expressed to be to be accepted or cannot be refused

Result of this research as according to elementary anticipation of theorys constitutoing:

##### 1. Organizational Theory

Problem height Cost Duplication) of overcome by hooking;correlating with environmental dynamics and existence of mechanism that not clear with mangerial control ( Adaption: Buchanan, 2001, page 460)

##### 2. Institutionalization Theory ( Williamson, 1988).

Cost Duplication of representing the condition of overlap exploiting of its resolving resource by reaching the make-up of interaction inter-organizational of including enchained management under him ( Et al.,2002 Morpew) and ( Wasserman and Galaskiewicz , 1989).

Cost Duplication of operationally description as level abundant expense of potency usage of abundant resource ( process excess, supply excess, HR excess and of excess market or geographical ( Gjirjal, 2003); ( Et al Berger., 1995; Udell , 1996).

Trend total operational cost ( expenses non-interest included) of Year 2010 - 2012 = 1, 1,18 and become 1,31 but Trend Total Operational Cost To The Total of Assets for BPR BKK 2010 - 2012 is 0,1459; 0,1456 and 0,119. Empirical evidence that index perception of operational sinergy of storey level of sharing knowledge 0,77 and the happening of growth of operational productivity contribution 0,76 both in category of indek high enough. Indek Operational Productivity ( dimention of SINOP) year 2010 - 2012 is 1, 1,12 mounting to become 1,20.

Empirical evidence which in the form of scundare data ( trend of cost or expense of and operational productivity), Assess of Operational Sinergy index and Value of Indek Cost Duplication of showing position which is very similar with verification of is truth of Hypothesis Alternative. Thereby its excelsior ofCost Duplication will degrade operational sinergy can mean with condition is same: progressively lower expense duplication him will improve or increasingly for Operational Sinergy. Evidence empirically perception data and scundare data the above can mean that value relative Cost Duplication of which progressively lower/ lower on the other hand operational sinergi relatively mount betterly is/ higher.

Verification empirically the make-up of expense or cost that happened attitude with role of more active managerial with various orientation of optimasi

resource excess and also at influence relation storey; level to operational synergy ( operational productivity dimension) giving verification which progressively goodness.

Result of verification of Hypothesis 1 accepted empirically indicate that view that Cost Duplication of with only seeing operating expenses trend which progressively mount, amount of HR which many, other and recuring process do not forever correctness. Empirical data indicate that the make-up of operational productivity much more is fast compared to the make-up of operating expenses, success Cost Duplication is attitude by managerial policys with usage of resource in an optimal fashion with tired solution of process maximal integration management/ rich integration management ( Varaa, 1993), management open and push institute dynamics ( Theory Institutional) ( adaption: Maggio and of Powell , 1983) and also Cost Duplication of as dynamic event dynamic( Berger et. al., 1995).

### **5.3.2. Solution of result Influence Financial Sinergy to The Rural Community Recognition which Integrity**

Result of examination of Hypothesis 2: Influence of relation of Financial Sinergy (SINFIN) to The Rural Community Recognition which Integrity( PENGKODBAS) with parameter  $\beta_6$ coefficient of regresion 0.46 with probability 0.000 significant at alpha level 1%.Meaning result of this research that Hypothesis 2 sounding that: FinancialSinergy ( SINFIN) have an effect on positive and significant to The Rural Community Recognition which Integrity(PENGKODBAS) accepted or cannot be refused.

Result of this research support to theorys base constitutoing like theory base supporter of Theory Base on Resource. In eyeglasses look into the Theory, succesfully of financial resorces which with quality distinguish to account with lower of the financial cost or expenses (Matilda, 2008), at other side bank form tired policy of The Rural Community Recognition which Integrity

Result of verification of hiptesis 2, showing high comittmen to rural community with totalitly the availability of resource of financial oriented to increased of industrial fascination as tired entrance of equality of choice among rural community and bank will give appreciation which are positive.

The proven of Hypothesis 2 efficiency financial of Financial Sinergies are integrated to increase The Rural Community Recognition which Integrityrepresent elementary framework implementation form Contingency Theory represent symbiosis of desain internal and external factors tired of organization target ( organizational effectiveness) obtaining strength of influence to market (power market) ( Otley , 1980 in Gudono , 2009).

The proven of 2 hypothesis this prove the truth of Interdependency Theory of Resource ( Interdependency Theory), that orientation of financial synergy to obtain The Rural Community Recognition which Integrityas effort of make-up of relation each other interdependency (mutual dependence) with community/ environmental to guarantee organizational excistency ( Scott, 1998; Aldrich ,1999 ; Ulrich & Barney, 1984).



Result of verification by empirical that SINFIN have an effect on positive to PENGKODBAS in harmony with research pickings conducted by

- 1). Montoriol. et. al., ( 2008) with its research formula (  $THA = f ( M, Z, L, Vico; Vr Co)$ ), with result of merger affect positive to taker of credit (dimension mount rate of interest loans or pricing of loans) to oriented to social welfare (Korceski et. al., 2006); (Sharpe 1990, Rajan 1992). The mentioned as seriousness of comittmen to orientation of trust which do not affect harmlessly (note of been corrupted), benefit value ( utility) and also have morality (Damian, 2013).
- 2). Stavins and Simons ( 1998) and Focarelli and Panetta ( 2002), equality of result empirically this research in acquirement of position in market (strength of market) as an the fact that bank have succeeded in tired restructuring program of efficiency of expense (gains cost efficiency).
- 3). Sufian, et. al., ( 2007) in linear research, bank have integrated the change in efficiency, strength of market, economic scale and economic scope, to reach the availability of service of rural community and payment system efficiency. Serious of financial effect to society will enable to get advantage of opportunitys of new business ( Berger, et. al, 1999).

### **5.3.3.Solution of result Influence Operational Sinergy to The Rural Community Recognition which Integrity**

Result of examination of Hypothesis 3: Influence of relation of Operational Sinergy (SINOP) to The Rural Community Recognition which Integrity ( PENGKODBAS) with parameter  $\beta_7$  coefficient of regresion 0.42 with probability 0.000 significant at alpha level 1%.Meaning result of this research that Hypothesis 3 sounding that: Financial Sinergy ( SINOP) have an effect on positive and significant to The Rural Community Recognition which Integrity (PENGKODBAS) accepted or cannot be refused.

Hypothesis 3 accepted to show relation position of SINOP to appropriate PENGKODBAS of paradigm efficiency bases implementation (hypothesis efficiency) giving expectation can reach the make-up of equality of geographical area community view (rural) and obtain The Rural Community Recognition which Integrity. Orientation influence of Operational Sinergy (SINOP) to PENGKODBAS represent creation practices form and attainment of efficient economic scale operation (hypothesis efficiency) oriented to increase the condition of market accepting attendance of bank so that various performance obtained. Relation meaning of SINOP to PENGKODBAS show paradigm efficiency practice of condition of market structure which is condusivness (structure-conduct-performance the/ (SCP Paradigm).

Result of positif relation parameter and significant show energetic by equivalence and also bank have symbiosis for factors desain of contingency among internal variable and external variable as target of organization (organizational effectiveness) ( Otley, 1980 in Gudono, 2009). The mentioned show accomplishment bank ideality creation of welfare categorize Pareto Efficiency ( Pyndick Et al, 2005,p. 584 ).

On the other hand, assess Chi Square Calculate > Chi Square Tables of ( $Xo^2 = 10,91 > Xt^2_{0,05(1)} = 3,84$ ). Quadran B counted 34% showing group many bank owning level of Operational Sinergy proven high significant have association to positively with bank group owning level The Rural Community Recoqnition which Integrity is high. Level Correlation of Pearson between Operational Sinergy ( SINOP) and The Rural Community Recoqnition which Integrityequal to 0,291 with probability 0,002 significant at level of alpha 5%.

Humphrey and Berger (1992), DeYoung ( 1993), Rhoades ( 1998) Peristiani (1997) and (Matilda, 2008) please express that urgency of bank rating become attainment goals domicile bank competitiveness. Orient Operational Sinergy to equivalence with better community by praktice will be able to obtain The Rural Community Recoqnition which Integrity.

On the basis of opinion of Otley ( 1980) in Gudono ( 2009), successfulness of Operational Sinergy (SINOP) have an effect on positive to The Rural Community Recoqnition which Integrity (PENGKODBAS) show elementary framework implementation of Contingency Theory symbiosis capable to factors desain of contingency among internal variable and tired exsternal is target of organization (organizational effectiveness) and also of external attractivity. Internal policy Integreted which seriously orient to create prosperity (improvement welfare) to countryside society community party fulfill ideality categorize ef Pareto Efficiency) ( Pyndick Et al, 2005,p. 584)

#### **5.3.4. Solution of result influence Financial Sinergy to The Excellenity of bank financial performance.**

Result of examination of statistic can be concluded that parameter  $\beta_1$  1 obtained bycoefficient of regresion - 0.31 with probability 0,27 [do] not sifnificant with alpha 5%. Its meaning that hypothesis 4 refused. Hypothesis 4 refused to show efficacy of financial sinergy distinguish cheap progressively him of expenses of financial like: transaction cost, expense of making of recognition of new product (set up cost), and also owning cost of capital which cheap progressivelyowning negative influence to excellence of financial performance of bank. Empirical data of year 2010-2012 showing demention financial sinergy which look in a few indek perception of financial sinergy tend to highly. Storey, Indek predominate volume of Profit equal to 0,73; credit mean 0,71; Amount of credit volume and debtor 0,71; and also attractivity of saving equal to 0,72. On the other hand, Total Indek of total credit to totalizeing assets year 2010 progressively is downhill the than 1,06 becoming 1,00 (year 2011) and 0,996 in the year 2012. The empirical fact show height of Financial Sinergy still not yet can improve Excellence of Financial Performance of Bank .

Energy support the data empirical data unidirectional with opinion of Porter (1987) in Competitive Advantage Theory, dimiciling bank have obtained some ability like: (1) make-up of role to the nature of heterogeitas entire resource of financial bank, (2) resource portofolio optimalsation till development of heterogeneous resource at tired level of competitive capability. Make-Up of strength of financial representing some characteristic of financial

sinergy oriented to reach excellence of financial performance of bank represent implementation and orientation by together monopolistic theory view, Paradigm SCP and also Theory ResourcesBased View of The firm. Condition of market which progressively concentration of post merger give consequence practice monopolis will impinge with a purpose to tired bank of market compartment of relative bigger (credit compartment). Efficacy of effort got with two component lock that is industry structure and core competency. The Signal can mean likely bank have storey of high sensitivityin geographical level.

### **5.3.5.Solution of result Influence Operational Sinergy to The Excellenity of bank financial performance.**

Result of examination of statistic influence of relationof Operational Sinergy ( SINOP) to The Excellenity of bank financial performance ( KKKB) with parameter  $\beta_1$  obtained by coefficient of regresion -0.28 with probability 0,428 not significant at alpha level 1%. Meaning result of this research that Hypothesis 4 sounding: Operational Sinergy ( SINOP) have an effect on positive to The Excellenity of bank financial performance ( KKKB) refused or is unacceptable.

Result of influences positif refused or unacceptable becuae influences direction of Sinergi operational to The Excellenity of bank financial performance ( KKKB) is negatif and not significant.Empirical result show that Operational Sinergy conducted in face of fact of operational resource of post merger which heterogenity is very high which in general obtaining of economic efficiency (Musonda , 2008) fulfilling efficiency category of Pareto Efficiency ( Pyndick et. al., 2005,p. 584). Result of this research relationof SINOP and of KKKB negatif and not significant opposite with conducted SINOP to orientation by together namely efficiency of pareto to dedication for society and from that bank have the best of monetary performance

Growth of operational productivity of BPR BKK Central Java Year 2010 to 2011 mounting 12,25% Year 2011 to 2012 mounting 20,93%. Sinergistic operational progres fulfill criterion attainment of the X-Efficiencies ( Leibenstein , 1966) and also dynamic efficiency criterion ( Peel , 1974); ( Jameson, 1972) and (Abel, Mankiw, Summers & Zeckhauser, 1989).

Result of verification of negatif refused hypothesis isopposite with theorys like Learning theory in behavioral approach “*The Behaviourist approach to learning*” ( John B. Waston, 1943 in Buchanan, et.als, 1991, page 95); Resources Bases Theory which is explorasized by Evanoff et.al.,(2008) and also *The strategic contingency approach* in an bases of Contingency Theory (Guest, 2001). Attainment of gone to direction with refer to this theory is operational resource interest bases (Theory RBV); institute condusivity (The Strategic contingency approach ) learning of e process of of experience sinergies and knowledge which is visioner (“The Behaviourist approach to learning”).All of this theories to direction of operational sinergies have be able to increasing for The Excellenity of bank financial performance ( KKKB)

Result of this research is similar with research that conducted by Gjirja (2002) in Swedia industrial bank. But, research that conducted by Gjirja (2002) fail that post merger to get efficiencies through created operational synergies and negatif influences or degradation to ROA (dimention of KKKB).

Result of this research opposite with result of some researcher predecessor like the core important conducted research:

- 1) Hagendorf et. al, ( 2008) that Operational Sinergy in dimension: productivity make-up of credit, make-up of efficiency of employment cost correlate positively of significant to  $\Delta OPCFROA$  (*operating performance cash flow of ROA*).
- 2) Sufian, (2007), Efficiency and Bank of Merger in Singapore, show post merger yield profitability of degradation (efficiency).
- 3) Fred H. Hays et.al. ( 2008 4) please express that group of is expense of the non interest expent (target of operationalsinergies) which also often referred as the expense of overhead ( OH) as supporter to reach profit maximization.

#### **5.3.6.Solution of result Influence of Cost Duplication of to The Excellenity of bank financial performance.**

Result of examination of hypothesis 6: Cost Duplication of having an effect on negativity to The Excellenity of bank financial performance with parameter  $\beta_4$  scored a point by coefficient of regresion - 0,18 with probability not significant at alpha level 5%. Hypothesis 6 sounding: Cost Duplication of (DUBI) have an effect on negativity to The Excellenity of bank financial performance(KKKB) refused or is unacceptable (do not significant).

Direction Influence of DUBI to KKKB negative do not significant in the eyes of banking practice which is prudent (relying on carefulness) showing real correct tendency direction. Dubi-- >KKKB instruct negativity give meaning that tendency the happening of unclear of management to the the happening of various post merger overlapping, will push incidence of deviation problema (effect un-coordinated problem/ effects detrimental) usually conduct realocation of fund at banking investment (valuta, marketable securities and is other) ( Valerijus, 2007), caused by management do not give challenge ofattractivity with so that downhill KKKB

Empirical data decreasing it earnings of operational (dimension of KKKB) to all assets which progressively mount to be compared to operating expenses relative to totalizeing assets, thereby signal of excistance of hypothesis company holding(Horncastle et.al., 2008) do not happened.

Negative influence of Duplication of Cost to KKKB have meaning that banking of BPR BKK reside in at correct solution of tendency of Duplication of Cost level is excelsior which is on its base represent determination of behavioral attitude of subordinat/ owner of authority of abundant resource potency and usage (excess supply, HR excess and of excess market/ geographical) will have an effect on negativity to KKKB. But by practice constraint improve KKKB much more big and entangle factor of external/ market which is very complex causing to degradation of KKKB. Can be told management precisely face duplication

problem of is expense of with a few atraktiveness improvement, and also overlapping optimasi and making it as potencially of dynamic event ( Adaption: Berger Et al., 1995; Udell, 1996

### **5.3.7. Solution of result Influence The Rural Community Recognition which Integrity of The Excellenity of bank financial performance.**

Result of examination of Hypothesis statistic 7: The Rural Community Recognition which Integrity ( PENGKODBAS) have an effect on positive to The Excellenity of bank financial performance, with parameter  $\beta_3 = + 0,54$  with probability 0,085 significant at alpha level 10%. so that Hypothesis 7 accepted and Significant.

Result of verification of is truth of to theorys and research into supporter

1. Theory of Integrity Behaviour ( Caldwell and O'Reilly, 1982 in Buchanan et.al., 2001, page, 395) indicating that tired process top of acception is the condition of as institute which have reached level of Integrity and also give new opportunity reach function control management as medium dynamic of social control.
2. Result of verification of hypothesis to 7 giving verification of is truth of applying of Institutional Theory which emphasize that organization cannot be dissociated with organizational environmental system thereby also have to orient duty performance (*task-oriented performance*) as well as being based on cultural and social norm (*socio-cultural norm-based performance*) (Dacin, 1997; Scott, 1987).
3. According to Miler and Besser ( 2000) expressing condition that way mean bank have owned community values among others: extra activity and attention. Seriousness of action mentioned as business strategy ( Miler and of Besser, 2000) and also bank obtain accepted by rural community the organizational have fulfilled criterion and obtain justified to continue to rural community excistency (Parson, 1960).

Proven result of hypothesis The Rural Community Recognition which Integrity represent firmness form position nearer with society thereby bank have market structure which gain strength will get result of comparing diametrical with make-up of monetary performance.

Result of examination of hipotesis that PENGKODBAS have an effect on positive and significant to KKKKB support result of research some the following researcher:

1. Supporting result of research of Kim et.al., ( 2010)
2. Researcher of Pennacchi and Sopranzetti ( 2005)
3. Valerijus, et. al., ( 2007)
4. Kumar et.al., ( 2010)
5. Somoye ( 2008);
6. Horncastle et.al., (2008)
7. Akhigbe et.al., ( 2013)

All the researcher have equality of research result that that serious reach equality to increas of attractivity of rural community which hold high

transparency, comittmen, totality, is not corrupt, and spirit morality (dimensions of PENGKODBAS) with variase some variables which is aspiration importance of external side have an effect on positively of significant to The Excellenity of bank financial performance ( included of ROA).

#### **5.3.8. Solution of result Influence Financiall Sinergy which is mediated with The Rural Community Recognition which Integrityto The Excellenity of bank financial performance.**

Hypothesis of 7A express The Rural Community Recognition which Integrityto mediation positively influence of Financiall Sinergy to The Excellenity of bank financial performance. On the basis of result of examination of statistic and comparison of teared relation coefficient of SINFIN to KKKB through SINFIN to PENGKODBAS and of PENGKODBAS to KKKB equal to  $0,46 * 0,54 = 0,2484$  ( significant) compared to direct relationof larger ones ( $-0,31$  do not significant) this number give verification that Hypothesis of 7a : The Rural Community Recognition which Integrityto mediated positively relation of Financiall Sinergy to The Excellenity of bank financial performance expressed to be to be accepted or cannot be refused.

The proven of Hypothesis of 7a which carrying variable newness of intervening The Rural Community Recognition which Integritycan give answers to researching into especial gap of research that is still there are difference of approach and implementation/ method, influence of financial sinergi to The Excellenity of bank financial performance. Dimiciling variable The Rural Community Recognition which Integrityhave proven empirically can improve influence of financial sinergy become higher to make-up of The Excellenity of bank financial performance.

#### **5.3.9. Solution of result Influence Operational Sinergywhich is mediatedwith The Rural Community Recognition which Integrityto The Excellenity of bank financial performance.**

Result of examination of hypothesis to prove Role of PENGKOTIF as mediation function of teared relation of SINOP to KKKB. Result of comparison of direct Influence of SINOP to KKKB {  $p(\text{SINOP to KKKB}) = -0,27$  and indirect influence of SINOP to PENGKODBAS and of PENGKODBAS to KKKB which level of =  $p(\text{SINOP to PENGKODBAS}) * p(\text{PENGKODBAS to KKKB})$  is  $0,42 * 0,54 = 0,2268$  (significant).

Result of comparison of the teared and direct effect value give verification that Hypothesis of 7b : The Rural Community Recognition which Integrityto mediated positively and is better of relation of Operational Sinergy to The Excellenity of bank financial performance expressed to be to be cannot refused or accepted. The result have a meaning of that: The Rural Community Recognition which Integritydo mediated positively relation of Operational Sinergy to The Excellenity of bank financial performance at BPR BKK Central Java.

## **6. Conclusion**

### **6.1. Conclusion of Research Issue.**

Conclusion of this research issue orient to answer question: " How ability of bank post merger form financial and operational synergy related to level The Excellenity of bank financial performance influenced by policy of bank to level rural community recognition which Integrity. Answer about way of which is gone through reach ability of The Excellenity of bank financial performance by exploiting variables of Financial Sinergy, Operational Sinergy and The Rural Community Recognition which Integrity, hence routes of strategic according to result of this research shall be as follows

- 1) Route of Strategic Financial Sinergy oriented to obtain The Rural Community Recognition which Integrity. This Route is supported by influence of SINFIN to PENGKODBAS (0,46 with probability 0,00 significants at alpha level 1%). This result have meaning that Variable of SINFIN high will precisely by strategic to increase PENGKODBAS Route of Strategic Operational Sinergy oriented to obtain The Rural Community Recognition which Integrity. This Route is supported by influence of SINOP to PENGKODBAS (0,42 with probability 0,00 significants at alpha level 1%). This result have meaning that Variable of SINOP high will precisely by strategic to increase PENGKODBAS
- 2) Route of Strategic tired of The Excellenity of bank financial performance supported by tired orientation of PENGKODBAS. This Route is supported by influence of PENGKODBAS to KKKK (0,54 with probability 0,085 significant at alpha level 10%), this number indicate that Variable of PENGKODBAS high will precisely by strategic if oriented to increase KKKK
- 3) Route of Stratejik function of PENGKODBAS as Variable of Intermediasi. Hypothesis of 7a, proving SINFIN which is mediated by Variable The Rural Community Recognition which Integrity.have an effect on better positive to KKKK ( indirect relation impact equal to 0,2484 larger ones (significant) compared to direct relation impact -0,31 (do not significant). This result have meaning that Variable of SINFIN by strategic oriented to reach PENGKODBAS to progressively have an effect on better to make-up of The Excellenity of bank financial performance.
- 4) Route of Stratejik function of PENGKODBAS as Variable of Intermediasi. Hypothesis of 7b, proving SINOP which is mediated by Variable The Rural Community Recognition which Integrity.have an effect on better positive to KKKK ( indirect relation impact equal to 0,2286 larger ones (significant) compared to direct relation impact -0,28 (do not significant). This result have meaning that Variable of SINOP by strategic oriented to reach PENGKODBAS to progressively have an effect on better to make-up of The Excellenity of bank financial performance.
- 5) Route of Strategic tired of Operational Sinergy supported by Cost Duplication of Hypothesis 1, succeeding to prove that Cost Duplication of having an effect on negativity to Sinergi Operational, coefficient influence of DUBI to SINOP have negative value equal to - 0,39 with probability

0,003 significant at alpha level 5%. Empirical data indicate that the make-up of operational productivity much more is fast compared to the make-up of operating expenses, thereby success Cost Duplication is attitude by polycys of managerial with usage of resource in an optimal fashion throug approach of process rich integration management.

## 6.2. Conclusion of Fundamental Problems ( Research Problems)

Conclusion of Fundamental Problems ( Research Problems) this orient to answer: question " How alternative model development of competitiveness banking of post merger which is managerial creations to related which forming and improving Financial Sinergy and of Operational Sinergy with mediation function by factor The Rural Community Recognition which Integrity.to make-up of The Excellenity of bank financial performance ( BPR BKK) Central Java of post merger.

Hypothesis 2,3, 7, 7a, 7b and Hypothesis 1 proven of significant show variables owning without reason to develop; build conceptual model of routes of strategic passed by to reach alternative model development of competitiveness banking of post merger which is to cretaed of managerial action to related which forming and improving Financial Sinergy and of Sinergi Opersional with mediated by factor The Rural Community Recognition which Integrityto make-up of The Excellenity of bank financial performance ( BPR BKK) Central Java of post merger.

Conceptual model at Picture: 5.8. base some supporter theory and some result research into which have given verification empirically by successively as follows

1. Cost Duplication of representing the source of unefficiencies condition because of various like concerning various side owner of authority, behavioral, too abundant its in usage of resource input represent management task to conductoptimalisation of Cost Duplication of becoming progressively lower. Polycys of correct managerial in Cost Duplication of ( progressively lower) will be able to improve Operational Sinergy.
2. Implementation of Resources Bases Theory, the core important located how intensity in operational sinergies (Teece, at. Al., 1997, pp. 522-523) saying that experience of operational as source of failure or successfulness of invesment, the core important how to accomodate experience ( good operational experience). Master and Berger ( 2003) combination change of technology (change technological) passing inefficiency in changes and methodology the best-frontier practice ( dimension of operational sinergy) representing example of core of excellence competencies.
3. Position of core of good operational will be able to reach two target at the same time namely improve performance entire all bank participant of



merger and also improve role to the nature of high heterogeneity all resource so that reach excellence compete bank ( Kathleen R Corner, 1991).

Dedication of operational synergistic to PENGKODBAS which have proven empirically, still show opportunity to push the happening of prosperity of social ( welfare social).

4. View of Resources Bases Theory give base orient that excellence of competitiv in the form of availability of operational resource synergy and of synergy resource of financial represent the source of strength compete. Orientation acceptance of competitiveness represent tired integration of The Rural Community Recognition which Integrity.and represent elementary framework implementation form tired Contingency Theory of change (Gudono, 2009). Advantage of bank in framework of contingency represent form of externality to the dimiciling bank accepted by community. Integration of Financial Sinergyang Operational Sinergy orientation obtain The Rural Community Recognition which Integritybase on Theory Interdependency Theory elementary framework reach each other interdependency to give benefit as an guarantee continue to operate (Aldrich, 1999 ; Ulrich & Barney, 1984).
5. Top orient strategy of financial and operational is a The Rural Community Recognition which Integritycapable to improve The Excellenity of bank financial performance at BPR BKK Central Java. This Research have proved The Rural Community Recognition which Integrity(Proven PENGKODBAS) have an effect on positive significant to The Excellenity of bank financial performance at BPR BKK Central Java
6. All routes of strategic at conceptual model of alternative have tired bases of competitiveness either through process, orient result of both for concerning capability and also strengths of competitive resource. The Excellenity of bank financial performance alone represent ability which in the form of tired climax of monetary performances excellintas of bank. Basing the overall of process entangling by totally tired resource of competencies core and also orientations of strategic competitive, hence very have occasion to that conceptual model: The Creations of Financial Sinergy and Operational Sinergy, which intermediation factor of The Rural Community Recognition which Integrityto make-up of The Excellenity of bank financial performance is to represent conceptual model of alternative development of competitiveness at BPR BKK Central Java.

### **6.3. Theoretical Implication.**

1. Hypothesis 1 which is woke up that Cost Duplication is height of having an negative effect to Operational Sinergy.

This Research succeed to prove empirically Hypothesis 1 accepted that Cost Duplication of having an effect on negativity to Operational Sinergy. The accepting of Hypothesis 1 showing truth that Cost Duplication of which is excelsior will have an effect on negativity to Operational sinergy.

Hypothesis 1 this also earn happened on the contrary that Cost Duplication of which is slow so have an positive effect to SINOP. empirically data strengthen that Cost Duplication of progressively lower proven improve Sinergi Operational. Verification of this empirical datas represent real correct in perspective in elementary framework implementation of Contingency Theory which is symbiosis of desain factors of contingency among variable/ internal factor and external tired is target of organizational effectiveness (Otley, 1980 in Gudono, 2009).

Result of this research only indicating that empirically have leaned to truth of Contingency Theory. Result of this research can be explained that, solution of problem Cost Duplication do not must be done with rationalization, but earning optimal and to related with creation of operational sinergy which is excelsior. Hypothesis 1 accepted, giving picture to implementation of Contingency Theory in an direction management of Cost Duplication of with various its indications reach awareness and ability of extravagant to minimalization of attitudewith challenge with for its optimalization.

Implication in level of Midle Rank Theory like: Organizational theory (Adaption: Buchanan, 2001, page 460). This research give theoretical implication which have the character of strengthen Organizational Theory view, that harmonization of overlapping (Dimension Cost Duplication) is to take care of well-balanced trust level among compartment environment of deposan with credit compartment. This condition bring bank to be is optimal of internal operational of him with regulation implementation rules, procedurs and also mechanism operation of mangerial control tired of awarenesslevel with ( branch and center) ( Adaption: Buchanan, 2001, page 460).

Result of this finding give Implication do not linier in level of Substansial / operational theory like: rasonality of selection hypothesis, disciplines hypothesis and also holding company hypothesis. Result of this research give implication having the character of to extend and support concept of rich management integration by Vaara (2003) and view of Horncastle et.al, ( 2008) and Bhaumik ( 1999) to effort remain to place bank position in an principle of prudential banking.

2. This research prove empirically Hypothesis 2, that Financiall Sinergy which good to progressively have an effect on positive to PENGKODBAS.

Implication to Grand Theory of Interdependency Theory by Pfeffer & Salancik ( 1978) and Contingency Theory by Ulrich & Barney ( 1984); Otley ( 1980) and also Scott ( 1998). Interdependency Theory represent completion of Resources Dependency Theory Pfeffer & Salancik, (1978) followed by Aldrich ( 1999); Ulrich & Barney ( 1984). This theory push to organization to actively develop behavioral pattern "dependence behavioral" like and coordination of mutual control with other organization to lessen risk and continue to obtain or get resource. Expectation of Financial Sinergy which

good to progressively tend to will obtain the happening of make-up of rural community recognition which Integrity.

Result of this research give theoretical implication which have the character of strengthen the truth of Theory of Interdependency. Financial Sinergy which is dedication to creation of social welfare represent tired strategy bases of equality with condition of rural community and also show seriousness of comittment orientation of trust which note of been corrupted, benefit value (utility) and also have morality. This Research finding give empirical evidence is truth of relation concept of Financial Sinergy being based on equality having an effect on to The Rural Community Recognition which Integrity.

Result of this research give theoretical implication which have the character of strengthen the truth of Contingency Theory. Contingency Theory express that to reach the target of organizational effectiveness, organization create attrativity with representing internal agreement of organization (bank) (Adaption: Otley, 1980 in Gudono, 2009). Orientation of Financial Sinergy in tired direction of The Rural Community Recognition which Integrityrepresent contingency desain among internal and external (rural community) is target of organizational effectiveness.

Result of this research give theoretical implication strengthen and support to research into which orienting to importance of community like John Bigelow and of Robert Pargetter ( 2007); Damaian (2013); Simons ( 2002); Horncastle et al., ( 2008); Akhigbe et. al., ( 2013); and Liang et. al. ( 2013). Result of this research prove the truth of sub model elementary teoritikal between strong influence and relation among Financiall Sinergy to The Rural Community Recognition which Integrity.

Bank basically as part of social community, in fixed of domicile this bank enhance new complexity reach function management control as social control medium. Social control how far walk and replying it by moving all tired resource of agreements with its environment. Rural community side bank which is integrity represent variable whichis proposed able to represented as dynamics variable of linking among internal strengths of bank (financial sinergy) to attainment of The Excellenity of bank financial performance. PENGKODBAS have other urgency like as social control function represent respon by condusifity banking institute which is to keep function as agent of trust and agent of intermediare.

3. This research prove empirically Hypothesis 3, that Operational Sinergy which good to progressively have an effect on positive to PENGKODBAS.
4. Conception of Sinergi Operational woke up early to the existence of question to tired ability of sinergy of heterogenity operational resourceof banking post merger.

This research develop concept of Operational Sinergy. Operational Sinergy show ability of bank to accomodate best achievement of branch, equation of individual expectatio (HR) entire branch, in operational area: sharing management of risk, combination change of technology as effect

learning which is condusiveness, and reference of make-up of relative operational efficiency all bank branch.

Sinergi Operational give emphasis direction to implementation of paradikma efficiency (Efficiency Paradigm). Achievement repair of practice performance operate for as ability of bank reposisioning in the middle of its community. This research prove empirically through Hypothesis 3, that Operational Sinergy which good to progressively have an effect on positive to The Rural Community Reqognition which Integrity.

**Implication to Grand Theory Each Interdependency Theory by Pfeffer & Salancik ( 1978) and Theory of Contingency by Ulrich & Barney ( 1984); Otley ( 1980) and also Scott (1998).**

Initially, theory of Interdependency to implemented empirically to guarantee to to continue operational resource of bank from external like society saving. And Salancik Pfeffer ( 1978) showing promise the the process recurring so that reach relation which " each mutually dependence

Elementary framework implementation of Contingency Theory empirically conducted with orientation strengths of Operational Sinergy to increase of market attractivity (community).

Result of this research give theoretical implication which have the character of strengthen the truth of Theory of Interdependency.

Result of this research give theoretical implication which have the character of strengthen the truth of Contingency Theory.

**Implication to economic Paradigm like The Efficient- Structure ( ES) Paradigm ( Demsetz, 1973) and ( Peltzman ( 1977) and also Conception Pareto Efficiency ( Pyndick Et al, 2005,p. 584).**

Result of this research support to paradigm nowadays relation of operatinality bank achievement and society.The Efficient- Structure (ES) Paradigm is such as those which submitted by Demsetz ( 1973) and Peltzman ( 1977) to implemented for target of market performance like share market/ market concentration level rest on attainment of better efficiency (superior efficiency). This Implentation in line with efficiency paradigm and (Pareto Efficiency) ( Pyndick Et al, 2005,p. 584) owning orientation to cretion of prosperity ( welfare improvement) for society .

Emphasis in attainment of operational efficiency through oriented operational sinergy reach The Rural Community Reqognition which Integrity thereby bank have fulfilled ideality and support implementation of The Efficient- Structure ( ES) Paradigm and also bank have reached efficiency category of (Pareto Efficiency).

Result of this research give theoretical implication strengthen and support to research into which significant orientation to importance of community like: Brack et. al., 2009 about improvisation efficiency of expenses of and qualification (element and reqocnition) lock state border passage expansion. Montoriol et. al., 2008 in research with title: Bank of Mergers Lending and Relationships). Research of Evanoff et. al., ( 2008) about banking merger and demand in global market namely: competitiveness, efficiency and productivity and reqocnition in geographical area.

This research strengthen and support some research about rating of bank, like (Humphrey and Berger, 1992), De Young ( 1993), Rhoades (1998); Peristiani ( 1997) and Matilda (2008).

Result of this research prove the truth of sub model elementary teoritical between strong influence and relation between Operational Sinergy to The Rural Community Reqocnition which Integrity .

5. This research prove empirically through Hypothesis 7, that PENGKODBAS which good to progressively have an effect on positive to The Excellenity of bank financial performance.

Result of this research give theoretial implication which have the character of strengthen and support organizational concept which orient duty performance (*task-oriented performance*) and base on cultural and social norm (*socio-cultural norm-based performance*) (Dacin, 1997; Scott, 1987). This research the core important supporting International transparency society movement ( TI) with concept " The Integrity Pact ( IP) ( EDE-TI, 2010). Result of linear research as model seriousness of business strategy which orienting social ( Miler and of Besser, 2000) (Parson , 1960).

Verification empirically relation of PENGKODBAS and of KKKKB indicate that implementation and idea morely intensive about social control function which orient reach the make-up of The Excellenity of bank financial performance give result of better (Kim et. al., 2010); ( Researcher of Pennacchi and Sopranzetti, 2005); Valerijus et. al., ( 2007); Akhigbe et. al., (2013).

#### **Result of this research prove:**

- a. Truth empirically sub model elementary teoritical between strong influence and relation among The Rural Community Recognition which Integrity to The Excellenity of bank financial performance.
- b. Truth empirically PENGKODBAS as key variable which is relation to mediated that proposed influence of Financial Sinergy to The Excellenity of bank financial performance become better through verification empirically at Hypothesis of 7a
- c. Truth empirically PENGKODBAS as key variable which is relation to mediated that proposed influence of Operational Sinergy to The Excellenity of bank financial performance become better through verification empirically at Hypothesis of 7ab
- d. Verification empirically Hypothesis of 7a and 7b, can be concluded that this research have succeeded to prove Proposition 1 sounding:  
 “ The Rural Community Recognition which Integrity is actualization of acception to base on according to attractiveness with rural community and have base on value of integrity: comittment, tranparancies, utility, and spirit of morality. The Rural Community Recognition which Integrity will have an effect on positive to The Excellenity of Bank Financial Performance. The Rural Community Recognition which Integrity to mediation influenced of

Financial Sinergy ang Operational Sinergy to make-up of The Excellenity of Bank Financial Performance.

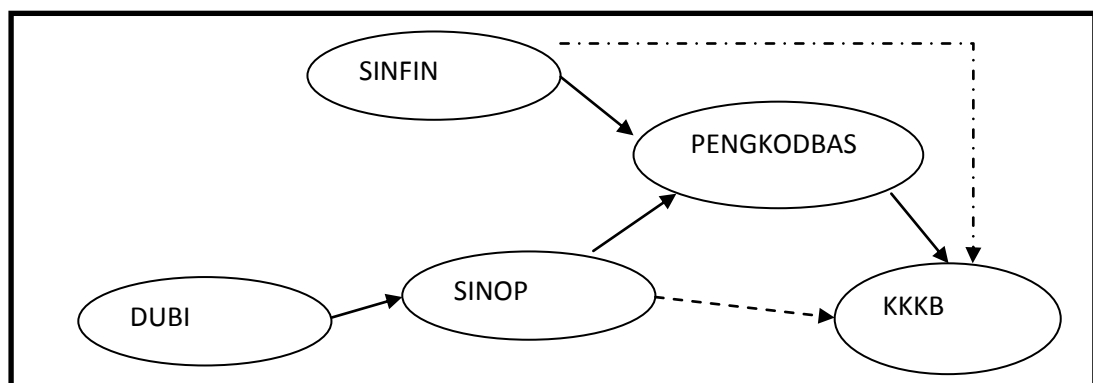
6. Management science question to the an result research into about What conception (" The WHAT"). Whereof which is done by answer post merger lay in to exploit momentum of merger like: operational sinergy, financial sinergy, overcoming duplication problem of expense of of potencys of overlapping restructuring of merger.

To the the happening of gap research, with question " The How" this research give paths of strategic pickaback by very book study wide of and also have bases verification of empiric which is significant. Integration started with focus of problem Cost of Duplication. Cost of Duplicationof passing are oriented to support Operational Sinergy. Financial Sinergy and Operational Sinergy which is moved in social orientation bases of welfare will give forms The Rural Community Recognition which Integrity. **PENGKODBAS** representing social control function give guarantee continue exploiting of resource of external capable to improve competitiveness in the form of The Excellenity of bank financial performance.

Specification Conceptual Model which is showedd at Picture: 5.8. representing verification empirically significant to Grand Theoritical Model about " Factors of Financial Sinergy and Operational Sinergy and also its Implication" . Truth of Grand Theoritical Model supported by elementary of truth empirically through factors passed by and its implication. This research also give well founded implication that Conceptual Model of this good enough research for implemented as "Alternative Development of Competitiveness, Creation of Financial Sinergy, Operational Sinergy, which is mediated with factor of The Rural Community Recognition which Integrityto make-up of The Excellenity of bank financial performance ( BPR BKK Central of Java).

Picture: 5.8

Conceptual Model: alternative development of competitiveness  
Creation of Financiall Sinergy, Operational Sinergy, which is mediated with factor  
of The Rural Community Recognition which Integrityto  
make-up of The Excellenity of bank financial performancen  
at BPR BKK Central of Java.



—————> Direct Effect Proven Significant  
 - - - - -> Direct Effect proven not Significant

Source: Developed from result of examination of hvpothesis

#### 6.4. Implication of Managerial

Result of this Research give recommendation to practitioner banking of strategic issues post merger as Implication of managerial policy as poin-poin hereunder.

1. Process internal involvement aspiration in Cost Duplication problem of among others conducted by conducting alternative approach of attractivity of geographical scope become topics overcome constraint of inter-organizational interaction enchain management of BPR BKK Center and Branch. Management center have shown example of actively facility with various related to information is market demand. Program this is as process rich integration management and also as according to paradigm and reality nowadays. Overlap Problem have been conducted with optimal rationalization without disconnection of job relation (dimension of HR overlap). Program of Optimisation by extending work activities basically will degrade level of low degree of overlapp of so definitively Cost Duplication of tending to lower.
2. Cost Duplication of which is oriented with creation of Operational Sinergy (in dimension: productivity of input of expenses; make-up of innovation of technology; orientation and diversified is geographical, representing values indication more potential operational sinergis and have proven can reach. Orientation support Operational Sinergy of course more measured in attainments of operational performance like intensive progressively him of sharing experience and knowledge, make-up of productivity of sinergy support operational resource, other and technological innovation.
3. Orientation of SINFIN and of SINOP tired dedication of social oriented welfare (PENGKODBAS) represent correct answer of uncertainty of research gapconnective of SINFIN to reach KKKB.
4. Result of this research give coherent return to BPR BKK Central Java. empirically BPR BKK Central Java have geographical approachs, sociologis, cultural, local wisdom well. Strengths of operational and finansial both for potential and also actualy shall remain to be oriented to increase attractivity of countryside community. Ideal condition of as paradigm nowadays and represent effort open it of geographical potency (countryside community). example of factuallyfinancial sinerghi in orientation ofmake-up of scale coverage more economic, make-up of broader product coverage benefit in geographical region which owned.

Example of factually orientation of operational sinergy as dynamic even affect rural economic dynamics positively is including to SMEs (medium and small of entreprenurses) (as a group community in geographical area ofcountryside). Equivalence of product mount the quality of credit (earning assets) which is excelsior, growth of deposit (deposits growth/ DEPGROW) representing example of measured of education orientation to geographical attractivity so that bank obtained good acception or recognition position and give positive influence to bank profitability. Iameness of countryside which is difficult to be reached, products banking of fishery sector, livestock, multifarious related of agriculture product, home industrial of [crafting/

handycraft] of people represent example of condition of countryside with all its insufficiency. Factor of generating the represent form involvement of banking race and trigger economic dynamics of geographical spacial become new references to sharpen orientation of financial and operational synergy to rural community attractiveness.

5. Strategy bases which orienting recognition of rural community which is integrity show accuracy of financial institution orientation which respect function of agent trust and agent of intermediation. This orientation will give status acceptance of preference trust of better customer. Bank have owned high rating manifestly in orientation give social benefit to society (consumer surplus).

### **6.5. Limitation Of The Research.**

1. Change of Model with Full Indicator to Model with Composite Index in this research, entire all criterion of fit model ( Chi- Square, CMIN / df, GFI, AGFI, TL, RMSEA, CFI and of NFI) in good qualification. But change of Full Model Indicator Model with Composite Index, so that this research pertained not yet optimal to be able to explain relation between variables.
2. Evaluation Model last Fit of Model with Composite Index leave over problems of criterion of HOELTER'S minimum N sampel ( N Critical HOELTER'S). Evaluation Model present HOELTER in level of significant 5%, amount of N sampel which qualify 306, independently model 17 so that research degree of freedom is  $N = 231$ . Thereby limitation of this research to fulfill criterion of Hoelter'S " N critical , this research sampel still less so that reach result of better model. Although Arbuckle (1997) give other argumentation that primary fit criterion as Chi-Square criterion. This research through primary criterion give Chi-Square result amount 18,10% uponfit criterion model minimal 5%.
3. This Research sampel is BPR BKK Branch property of government which possibly will become diffraction in its implementation is caused by industrial homogeneity.
4. This finding only limited for Central Java which possible deflect for to generalized for the Indonesia of, this matter because of specific characteristic of different geographical social.

### **6.6. Agenda Future of The Research**

1. To yield Full Model better Indicator link the existence of respesifikasi Model with Composite Indeks and also rule of Hoelter'S " N critical", researcher come shall entangle the amount of sampel which is more and extended for the region of Indonesia so that result of research earn generalizing for broader region
2. This research give result of coefficient of determinasi (  $R^2$  ) equal to 0,21 ( 21%) to Conceptual Model of Competitiveness (Excellence of Financial Performance of Bank) at BPR BKK Central Java. Opportunity of research come leave opening wide of for explored 79% potential factors have



contribution [to] to development of competitiveness model Excellence Of Financial of Bank at BPR BKK Central Java.

3. Research come require to enter of potencial dynamic factors other like level of capital initiative comittment to make planning of equity initiation, factor of generating repair of prosperity of officer to jack up operational sinergies and financial synergy. Operational productivity represent responsibility form of usage of resource input that conducted to solution of important global issue for banking sector as growth, efficiencies, productivity and competitivness.
4. Criteria Variable of PENGKODBAS representing pregnant perception of high subyektifitas, researcher come shall add the amount of indicator which is more which is expected will be more strengthen construct of PENGKODBAS (The Rural Community Recoqnition which Integrity).

-----

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI .....	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
ABSTRAKSI .....	xi
ABSTRACT .....	xii
EXECUTIF SUMMARY INDONESIA .....	xiii
EXECUTIF SUMMARY ENGLISH .....	xlii
DAFTAR ISI .....	lxviii
DAFTAR TABEL.....	lxxvi
DAFTAR GAMBAR .....	lxxxii
DAFTAR LAMPIRAN .....	lxxxiii
 BAB I     PENDAHULUAN .....	1
1.1    Lingkup Bab I .....	1
1.2    Latar Belakang Masalah .....	2
1.3    Fenomena Bisnis .....	9
1.4    Teori Gap .....	16
1.5    Research Gap.....	19
1) Penelitian yang berkaitan dengan Hubungan Sinergi Finansial terhadap Kinerja Keuangan Bank.....	19
2) Penelitian yang berkaitan dengan Hubungan Sinergi Operasional terhadap Kinerja Keuangan Bank .....	20
1.6    Orisinalitas Penelitian.....	25
1.7    Perumusan Masalah .....	31
1.8    Masalah Penelitian ( <i>Research Problems</i> ) .....	32
1.9    Pertanyaan Penelitian.....	33
1.10   Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	34
a. Tujuan Penelitian .....	34
b. Manfaat penelitian .....	35
 BAB II     TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL TEORITIS DAN EMPIRIS .....	37
2.1    Diagram dan Alur Pikir.....	37
2.2    Pengembangan Model Dasar Teoritik .....	38
2.2.1.1. Pengertian dan Tujuan Merger .....	38
1. Pengertian Merger .....	38
2. Tujuan Merger .....	39

2.2.1.2. Merger dalam Persepektif Teori Monopoli (Teori Laba Ekonomi) .....	40
2.2.2 Teori Berbasis Sumber Daya .....	43
2.2.3 Teori Kontijensi .....	44
2.2.4 Teori Kebergantungan Sumber Daya ( <i>Interdependency Theory</i> ).....	46
2.2.5 Teori Pembelajaran .....	48
2.2.6 Teori Kelembagaan ( <i>Institutional Theory</i> ) .....	48
2.2.7 Konsep Sinergi Finansial. ....	49
2.2.8 Konsep Duplikasi Biaya .....	53
2.2.9 Konsep Sinergi Operasional.....	59
2.2.10 Konsep Keunggulan Kinerja Keuangan Bank.....	63
2.3. Duplikasi Biaya dan Kinerja Keuangan Bank .....	65
2.4. Pengembangan Proposisi I Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas .....	69
2.5. Grand dan Supporting Theory Pendukung terhadap Grand Theoritikal Dasar serta Peta Keilmuan yang dikembangkan .....	93
A. Grand Theory : RBV Theory & Monopoli Power dan Laba Ekonomi .....	94
B. Supporting Theory : Teori Keuangan; Teori Efisiensi; Teori Pembelajaran; Teori Kontijensi; Teori Kelembagaan .....	97
2.6. Model Teoretikal Dasar .....	102
2.7. Model Empirik: Pengaruh Sinergi Finansial, Sinergi Operasional yang Dimediasi Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank .....	103
2.8. Penyusunan Hipotesis Penelitian .....	104
2.8.1. Pengaruh Duplikasi Biaya terhadap Sinergi Operasional.. Hipotesis 1: .....	104 109
2.8.2. Pengaruh Sinergi Finansial terhadap Pengakuan Desa Komunitas yang Berintegritas .....	109 115
2.8.3. Pengaruh Sinergi Operasional terhadap Pengakuan Desa Komunitas yang Berintegritas .....	115 121
2.8.4. Hubungan antara Sinergi Finansial Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank .....	121 125
2.8.5. Pengaruh Sinergi Operasi terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank .....	126 131
2.8.6. Pengaruh Duplikasi Biaya terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank .....	131 136

2.8.7.	Pengaruh Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank .....	137
	Hipotesis 7: .....	142
2.8.8	Pengaruh Sinergi Finansial yang dimediasi Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank .....	142
	Hipotesis 7a: .....	143
2.8.9.	Pengaruh Sinergi Operasional yang dimediasi Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank .....	143
	Hipotesis 7b: .....	143
BAB III	METODE PENELITIAN .....	145
3.1	Pengantar .....	145
3.2	Tipe Penelitian .....	146
3.3	Obyek Penelitian .....	148
3.3.1	Tempat dilakukan Penelitian .....	148
3.3.2	Unit Analisis Penelitian .....	149
3.3.3	Populasi dan Sampel Penelitian serta Sensoring Sampel .....	150
3.4	Pengumpulan Data .....	151
3.5	Instrumen Penelitian .....	151
3.5.1	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	152
3.5.1.1	Variabel Keunggulan Kinerja Keuangan Bank .....	152
3.5.1.2	Variabel Duplikasi Biaya .....	156
3.5.1.3	Variabel Sinergi Finansial .....	159
3.5.1.4	Variabel Sinergi Operasional .....	165
3.5.1.5	Variabel Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas .....	170
3.6	Analisis Pengujian Indikator, Proses Pengukuran dan Rangkuman Variabel Indikator Pengukuran Variabel .....	175
3.6.1	Analisis Pengujian Indikator .....	175
3.6.2	Proses Pengukuran Variabel .....	212
3.6.3	Rangkuman Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	212
3.7	Proses Pengolahan Data .....	215
3.7.1	Formulasi Model dan Fungsi Variabel Mediating (Intervening) .....	215
3.7.1.1	Formulasi Model Matematis .....	215
3.7.1.2	Fungsi Variabel Mediating (Intervening) .....	216
3.7.2	Argumentasi Pengembangan Full Model .....	217
3.7.3	Norma Pengujian Fit Model .....	218
3.7.4	Estimasi Persamaan <i>Full Model</i> .....	218
3.8	Diagnostik Test & Evaluasi Asumsi Model Struktural .....	219
3.8.1	Pengujian Evaluasi Asumsi Model Struktural .....	219
	1. Normalitas Data .....	219
	2. Evaluasi <i>Outlier</i> .....	219
	3. Evaluasi Multikolinieritas .....	220

4. Uji Reabilitas.....	220
3.9 Pengujian Hipotesis .....	221
3.10 Kesimpulan Bab III .....	226
<b>BAB IV ANALISIS DATA .....</b>	<b>228</b>
4.1 Pengantar.....	228
4.1.1 Manajemen Pengelolaan Data .....	228
4.1.1.1 Populasi Cabang BPR BKK di Jawa Tengah.....	228
4.1.1.2 Proses Pengumpulan Data .....	230
4.1.1.3 Skrening ( <i>screening</i> ) Sampel dan Data .....	232
4.1.1.4 Proses Pengujian Respon Bias .....	234
4.1.1.5 Pengujian Normalitas Data .....	237
4.1.1.6 Pengujian Reabilitas Data .....	240
4.1.1.7 Pengujian Validitas Data .....	242
4.2 Gambaran Umum Profil Data (Unit Analisis).....	244
4.2.1 Deskriptif Sampel .....	244
4.2.2 Statistik Deskriptif Karakteristik Responden.....	246
4.2.1.1 Nilai Indeks Duplikasi Biaya BPR BKK Jawa Tengah .....	247
4.2.1.2 Nilai Indeks Sinergi Finansial BPR BKK Jawa Tengah ...	248
4.2.1.3 Nilai Indeks Sinergi Operasional BPR BKK Jawa Tengah .....	249
4.2.1.4 Nilai Indeks Pengakuan Komunitas yang Berintegritas BPR BKK Jawa Tengah .....	250
4.2.1.5 Nilai Indeks Keunggulan Kinerja Keuangan BPR BKK Jawa Tengah .....	251
4.2.1.6 Statistik Kategori Keunggulan Kinerja Keuangan dengan Tolak Ukur Excellenitas ROA ( <i>excl</i> ROA) pada BPR BKK Jawa Tengah .....	252
4.2.1.7 Statistik Kategori Keunggulan Kinerja Keuangan dengan Tolak Ukur <i>excl</i> PM (Excellenitas Profit Margin) BPR BKK Jawa Tengah.....	253
4.2.1.8 Statistik Kategori KKKB dengan Tolak Ukur <i>excl</i> POTK (Pendapatan Operasional dibanding Total Kredit) BPR BKK Jawa Tengah.....	255
4.2.1.9 Statistik Kategori KKKB dengan Tolak Ukur Excellenitas TKTA (Total Kredit dibanding Total Aset) BPR BKK Jawa Tengah.....	256
4.3 Profil BPR BKK Jawa Tengah .....	258
4.3.1 Sekilas Sejarah BPR BKK Jawa Tengah .....	258
1. Embrio Badan Kredit Kecamatan.....	258
2. Beberapa aspek yang mendorong berdirinya BKK di Jawa Tengah.....	259
4.4 Pengujian Model Penelitian .....	261
4.4.1 Identifikasi Model .....	261
4.4.2 Analisis Uji Konfirmatori dan Evaluasi Normalitas	

Data .....	263
4.4.3 Evaluasi Outlier .....	264
4.4.4 Evaluasi Multikolinieritas .....	265
4.5 Penilaian Kelayakan Model .....	266
4.5.1. Confirmatory Factor Analysis .....	268
4.5.1.1 Model Fit Indikator Duplikasi Biaya (DUBI) .....	268
4.5.1.2 Model Fit Indikator Sinergi Finansial (SINFIN) .....	269
4.5.1.3 Model Fit Indikator Sinergi Operasional (SINOP) .....	271
4.5.1.4 Model Fit Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas .....	272
4.5.1.5 Model Fit Indikator Keunggulan Kinerja Keuangan Bank (KKKB) .....	273
4.6.1 Evaluasi Model Proses 1 .....	275
4.6.2. Evaluasi Model Proses 2 .....	277
4.6.3. Evaluasi Model Proses 3 .....	279
4.6.4. Evaluasi Model Proses 4 .....	282
4.6.5 Evaluasi Model Proses 5 .....	287
4.6 Pengujian Hipotesis .....	292
4.6.1 Pengaruh Duplikasi Biaya terhadap Sinergi Operasional..	292
4.6.2 Pengaruh Sinergi Finansial terhadap Pengakuan Desa Komunitas yang Berintegritas .....	293
4.6.3 Pengaruh Sinergi Operasional terhadap Pengakuan Desa Komunitas yang Berintegritas .....	294
4.6.4 Hubungan Antara Sinergi Finansial Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan .....	295
4.6.5 Pengaruh Sinergi Operasional terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank .....	296
4.6.6 Pengaruh Duplikasi Biaya terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank .....	296
4.6.7 Pengaruh Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas Terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank .....	297
4.6.8 Pengaruh Sinergi Finansial yang dimediasi Pengakuan Komunitas yang Berintegritas terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank .....	298
4.6.9 Pengaruh Sinergi Operasional yang dimediasi Pengakuan Komunitas yang Berintegritas terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank .....	301
4.7. Kesimpulan Bab IV .....	303
<b>BAB V PEMBAHASAN TEMUAN PENELITIAN .....</b>	<b>305</b>
5.1 Pengantar .....	305
5.2 Pembahasan Hasil Pengembangan Model .....	305
5.2.1 Hasil Empiris Pengembangan model Menjawab Gap Ke-1 .....	306
5.2.2 Hasil Empiris Pengembangan model Menjawab Gap	

Ke-2 .....	312
5.2.2.1 Alternatif Solusi Peran Intermediasi PENGKOTIF terhadap Hubungan Pengaruh SINOP terhadap KKKB (Hipotesis 7b).....	312
5.2.3 Hasil Empiris Pengembangan model terhadap Fokus <i>Issue</i> Penelitian.....	318
5.2.3.1 Hasil Empiris Pengembangan model dan Perubahan Proses Pengolahan .....	319
5.3 Pembahasan Hasil-Hasil Pengujian Hipotesis .....	321
5.3.1 Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Duplikasi Biaya terhadap Sinergi Operasional .....	322
a. Analisis Pengujian Statistik .....	322
b. Analisis Pendukung Pembuktian Hipotesis .....	323
c. Analisis Asosiasi dan posisi Kuadran Hubungan antara Duplikasi Biaya dan Sinergi Operasional .....	327
d. Analisis Temuan Penelitian terhadap Teori Pendukung dan Penelitian sebelumnya.....	330
5.3.2 Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Sinergi Finansial terhadap Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas.....	332
a. Analisis Pengujian Statistik .....	332
b. Analisis Pendukung Pembuktian Hipotesis .....	332
c. Analisis Asosiasi dan posisi Kuadran Hubungan antara Sinergi Finansial dan Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas .....	334
d. Analisis Temuan Penelitian terhadap Teori Pendukung dan Penelitian sebelumnya .....	335
5.3.3 Pembahasan Hasil Pengaruh Sinergi Operasional Terhadap Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas .....	341
a. Analisis Pengujian Statistik .....	341
b. Analisis Pendukung Pembuktian Hipotesis .....	342
c. Analisis Asosiasi dan posisi Kuadran Hubungan antara Sinergi Operasional dan Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas .....	344
d. Analisis Temuan Penelitian terhadap Teori Pendukung dan Penelitian sebelumnya .....	346
5.3.4 Pembahasan Hasil Hubungan Sinergi Finansial Pengaruhnya terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan .....	347
a. Analisis Pengujian Statistik .....	347
b. Analisis Pendukung Pembuktian Hipotesis .....	348
c. Analisis Asosiasi dan posisi Kuadran Hubungan antara Sinergi Finansial dan Keunggulan Kinerja Keuangan Bank .....	349
d. Analisis Temuan Penelitian terhadap Teori Pendukung dan Penelitian sebelumnya .....	353

5.3.5	Pembahasan Hasil Pengaruh Sinergi Operasional Terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank .....	354
a.	Analisis Pengujian Statistik .....	354
b.	Analisis Pendukung Pembuktian Hipotesis .....	355
c.	Analisis Asosiasi dan posisi Kuadran Hubungan antara Sinergi Operasional dan Keunggulan Kinerja Keuangan Bank .....	356
d.	Analisis Temuan Penelitian terhadap Teori Pendukung dan Penelitian sebelumnya .....	359
5.3.6	Pembahasan Hasil Pengaruh Duplikasi Biaya terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank .....	361
a.	Analisis Pengujian Statistik .....	361
b.	Analisis Pendukung Pembuktian Hipotesis .....	361
c.	Analisis Asosiasi dan posisi Kuadran Hubungan antara Duplikasi Biaya dan Keunggulan Kinerja Keuangan Bank .....	364
d.	Analisis Temuan Penelitian terhadap Teori Pendukung dan Penelitian sebelumnya .....	366
5.3.7	Pembahasan Hasil Pengaruh Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank .....	368
a.	Analisis Pengujian Statistik .....	368
b.	Analisis Pendukung Pembuktian Hipotesis .....	369
c.	Analisis Temuan Penelitian terhadap Teori Pendukung dan Penelitian sebelumnya .....	371
5.3.8	Pembahasan Hasil Pengaruh Sinergi Finansial yang Dimediasi Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank .....	375
5.3.9	Pembahasan Hasil Pengaruh Sinergi Operasional yang dimediasi Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank .....	378
5.4	Kesimpulan Atas Masalah Penelitian .....	380
5.4.1	Kesimpulan atas <i>Issue</i> Penelitian .....	380
5.4.2	Kesimpulan atas Pokok Permasalahan ( <i>Research Problems</i> ) .....	384
BAB VI	PENUTUP .....	395
.6.1.	Ringkasan Penelitian .....	395
.6.2.	Implikasi Teoritis .....	396
.6.3.	Implikasi Manajerial .....	410
.6.4.	Keterbatasan Penelitian .....	416
.6.5.	Agenda Penelitian Mendatang .....	417
	REFERENSI .....	419
	Glossarium .....	434
	Lampiran 1 Data Profil Responden .....	442



Lampiran 2 Data Primer 153 Data .....	445
Lampiran 3 Data Primer 131 Data Siap Olah .....	459
Lampiran 4 Uji Normalitas ke 1 .....	465
Lampiran 5 Uji Normalitas ke 2 .....	466
Lampiran 6 Hasil Nilai Transformasi Data dengan $\sqrt{X}$ .....	467
Lampiran 7 Hasil Nilai Transformasi Data dengan $\sqrt{k+1-X}$ ..	471
Lampiran 8 Hasil Nilai Transformasi Data dengan $\ln \{(\sqrt{k+1-X})\}$	475
Lampiran 9 Cronbach's Alpha KUAS, DUBI, SINFIN, SINOP, KOTIF dan KKKB .....	477
Lampiran 10 Data Komposit 131 Data .....	480
Lampiran 11 15 Data yang Disensor Atas Beberapa Pertimbangan .....	482
Lampiran 12 Contoh Perhitungan Excellenitas ROA, PM, POTK & TKTA 483	
Lampiran 13 Proses Data 1 s.d. 5 .....	487
Lampiran 14 Regression Sobel Sinfin -> Pengkotif -> KKKB .....	497
Lampiran 15 Regression Sobel Sinop -> Pengkotif -> KKKB .....	499
Lampiran 16 Dinamika Keuangan dan Tinjauan Deskriptif dan Data Sekunder .....	501
Lampiran 17 Permohonan Data Penelitian	
Lampiran 18 Daftar Kuesioner	
Lampiran 19 Curriculum Vitae	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	JumlahBPR Sesuai Badan Hukum di Jawa Tengah ....	10
Tabel 1.2	Kinerja Rata-rata BPR BKK Jawa Tengah .....	11
Tabel 1.3	Fenomena Bisnis BPR BKK Jawa Tengah.....	15
Tabel 1.4	Research Gap .....	22
Tabel 2.1	State of The Art Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas.....	87
Tabel 3.1	Indikator Variabel Duplikasi Baya.....	156
Tabel 3.2	Indikator Variabel Sinergi Finansial .....	160
Tabel 3.3	Indikator Pengukuran Variabel Sinergi Operasional ...	166
Tabel 3.4	Indikator Variabel Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas .....	171
Tabel 3.5	Indikator Variabel Duplikasi Biaya .....	175
Tabel 3.6	Uji <i>Logical Connection</i> Hubungan Indikator Variabel Independen Duplikasi Biaya dan Indikator Variabel Dependen Sinergi Operasional .....	177
Tabel 3.7	Pengujian Indikator Variabel Duplikasi Biaya .....	180
Tabel 3.8	Uji <i>Logical Connection</i> Hubungan Indikator Variabel Independen Sinergi Finansial dan Indikator Variabel Dependen Pengakuan Desa yang Berintegritas .....	183
Tabel 3.9	Pengujian Indikator Variabel Sinergi Operasional .....	187
Tabel 3.10	Uji <i>Logical Connection</i> Hubungan Indikator Variabel Independen Sinergi Operasional dan Indikator Variabel Dependen Pengakuan Komunitas Desa Yang berintegritas .....	191
Tabel 3.11	Uji <i>Logical Connection</i> Hubungan Indikator Variabel Independen Duplikasi Biaya dan Indikator Variabel Dependen Keunggulan Kinerja Keuangan Bank	

	.....	195
Tabel 3.12	Uji Logical Connection Hubungan Indikator Variabel Independen Sinergi Finansial dan Indikator Variabel Dependen Keunggulan Kinerja Keuangan Bank .....	198
Tabel 3.13	Uji Logical Connection Hubungan Indikator Variabel Independen Sinergi Operasional dan Indikator Variabel Dependen Keunggulan Kinerja Keuangan Bank .....	202
Tabel 3.14	Pengujian Indikator Variabel Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas .....	205
Tabel 3.15	Uji Logical Connection Hubungan Indikator Variabel Independen Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas dan Indikator Variabel Dependen Keunggulan Kinerja Keuangan Bank .....	209
Tabel 3.16	Variabel Penelitian, Pengukuran Indikator Variabel dan Referensi .....	213
Tabel 3.17	Spesifikasi Model Pengukuran Konstruk (Variabel) ...	217
Tabel 4.1	Data BPR BKK di JawaTengah .....	229
Tabel 4.2	TabulasiIdentitas Data Kuesioner yang Masuk .....	233
Tabel 4.3	RekapitulasiPengujianResponBias Antar KelompokSampel .....	236
Tabel 4.4	HasilUjiNormalitas Data Tahap 1 .....	239
Tabel 4.5	HasilUjiNormalitas Data Tahap 2 dengan Proses Transformasi .....	240
Tabel 4.6	HasilPengujianReliabilitasKonstrukdengan Program SPSS versi 16.0 .....	242
Tabel 4.7	Iktisar Uji Validitas Indikator-Indikator Variabel .....	243
Tabel 4.8	StatistikDemografiSampel Pimpinan Cabang BPR BKK Jawa Tengah Menurut Jenis Kelamin .....	244
Tabel 4.9	Statistik Demografi Sampel Pimpinan Cabang	

	BPR BKK Jawa Tengah Menurut Umur .....	244
Tabel 4.10	Statistik Demografi Sampel Pimpinan Cabang BPR BKK Jawa Tengah Menurut Tingkat Pendidikan Formal. ....	245
Tabel 4.11	Statistik Demografi Sampel Pimpinan Cabang BPR BKK Jawa Tengah Menurut Tingkat Pendapatan Per Bulan.....	245
Tabel 4.12	Statistik Demografi Sampel Pimpinan Cabang BPR BKK Jawa Tengah Menurut Lama Waktu dalam Jajaran Pimpinan (Inklud Wakil Pimpinan) .....	245
Tabel 4.13	NilaiIndekDuplikasi Biaya BPR BKK Jawa Tengah .....	247
Tabel 4.14	NilaiIndekSinergiFinansial BPR BKK Jawa Tengah .....	248
Tabel 4.15	Nilai Indek Sinergi Operasional BPR BKK Jawa Tengah .....	249
Tabel 4.16	Nilai Indek Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas BPR BKK Jawa Tengah .....	250
Tabel 4.17	Nilai Indek Keunggulan Kinerja Keuangan Bank BPR BKK Jawa Tengah .....	251
Tabel 4.18	Statistik Kategori Keunggulan Kinerja Keuangan Bank Indikator Excl ROA ( <i>Return on Assets</i> ).....	253
Tabel 4.19	Variabel Keunggulan Kinerja Keangan Bank Indikator Excess PM ( <i>Profit Margin</i> ).....	254
Tabel 4.20	Variabel Keunggulan Kinerja Keangan Bank Indikator Excess Pendapatan Operasional atas Total Kredit (POTK) .....	256
Tabel 4.21	Variabel Keunggulan Kinerja Keangan Bank Indikator Excess Total Kredit atas Total Aset (TKTA) .....	257
Tabel 4.22	Nilai Normalitas Data Hasil Olah Amos, 16.0 .....	264

Tabel 4.23	Nilai <i>Mahalonabis distance</i> $x^2$ ( <i>Chai-squares</i> ) .....	265
Tabel 4.24	Uji Multikolenieritas .....	266
Tabel 4.25	Nilai Kriteria Kelayakan Evaluasi Model Proses 1 .....	276
Tabel 4.26	Nilai Kriteria Kelayakan Evaluasi Model Proses 2 .....	279
Tabel 4.27	Nilai Kriteria Kelayakan Evaluasi Model Proses 3 .....	281
Tabel 4.28	<i>Loading Faktor dan Score Weight Variabel</i> Penelitian .....	285
Tabel 4.29	<i>Mahalonabis d-squared</i> Evaluasi Proses 4.....	286
Tabel 4.30	Normalitas Data Evaluasi Model Proses ke 5.....	289
Tabel 4.31	<i>Goodness of Fit Model</i> .....	292
Tabel 4.32	<i>Maximum Likelihood Estimates (Standardized)</i> .....	292
Tabel 4.33	Perbandingan Nilai Pengaruh Langsung dan Tak Langsung.....	300
Tabel 4.34	Perbandingan Nilai Pengaruh Langsung dan Tak Langsung.....	303
Tabel 4.35	Rekap Kesimpulan Hasil Pembuktian Hipotesis Penelitian. ....	304
Tabel 5.1	PerbandinganHasilKriteria Fit Model Proses ke 1,2,3,4 dan ke-5 .....	320
Tabel 5.2	Indek Total Biaya Operasional* BPR BKK Jawa Tengah Tahun 2010- 2012 .....	323
Tabel 5.3	Trend Total Biaya Operasional Atas Total Aset * BPR BKK Jawa Tengah Tahun 2010- 2012 .....	324
Tabel 5.4	Indek Pendapatan Operasional Atas Biaya Operasional BPR BKK Jawa Tengah Tahun 2010- 2012 .....	324
Tabel 5.5	Prioritas Tingkat Korelasi Antar Indikator (Duplikasi Biaya dan Sinergi Operasional) .....	327
Tabel 5.6	Target Optimasi Duplikasi Biaya terhadap Sinergi Operasional .....	328
Tabel 5.7	Prioritas Tingkat Korelasi Antar Indikator (Sinergi Finansial dan Pengakuan	

	Komunitas yang Berintegritas) .....	334
Tabel 5.8	Korelasi Pearson (Sinergi Finansial dan Pengakuan Komunitas yang Berintegritas) .....	336
Tabel 5.9	Indeks Pertumbuhan Produktivitas Operasional BPR BKK Jawa Tengah Tahun 2010 – 2012 .....	343
Tabel 5.10	Prioritas Tingkat Korelasi Antar Indikator (Sinergi Operasional dan Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas) .....	344
Tabel 5.11	Target Optimasi Sinergi Operasional terhadap Komunitas Desa yang Berintegritas .....	345
Tabel 5.12	Korelasi Pearson Sinergi Operasional dan Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas .....	346
Tabel 5.13	Prioritas Tingkat Korelasi antar Indikator (Sinergi Finansial dan Keunggulan Kinerja Keuangan Bank) .....	350
Tabel 5.14	Beberapa Korelasi Negatif antar Indikator (Sinergi Finansial dan Keunggulan Kinerja Keuangan Bank) .....	350
Tabel 5.15	Korelasi Pearson Sinergi Finansial dan Keunggulan Kinerja Keuangan Bank.....	352
Tabel 5.16	Perkembangan POTK (Pendapatan Operasional terhadap Total Kredit) serta Pendapatan Operasional atas Total Aset 2010-2012 BPR BKK Jawa Tengah .....	356
Tabel 5.17	Prioritas Tingkat Korelasi antar Indikator (Sinergi Operasional dan Keunggulan Kinerja Keuangan Bank) .....	357
Tabel 5.18	Korelasi Pearson Sinergi Operasional dan Keunggulan Kinerja Keuangan Bank .....	358
Tabel 5.19	Prioritas Tingkat Korelasi antar Indikator (Duplikasi Biaya dan Keunggulan	

	Kinerja Keuangan Bank) .....	364
Tabel 5.20	Korelasi Pearson Duplikasi Biaya dan Keunggulan Kinerja Keuangan Bank .....	366
Tabel 5.21	Prioritas Tingkat Korelasi antar Indikator (Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas dan Keunggulan Kinerja Keuangan Bank .....	369
Tabel 5.22	Korelasi Pearson Pengakuan Komunitas yang Berintegritas dan Keunggulan Kinerja Keuangan Bank .....	371
Tabel 5.23	Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) Model Konseptual Strategik Faktor Faktor KKKB .....	386
Tabel 5.24	Pembuktian Empiris Hubungan Langsung .....	387
Tabel 5.25	Efek Tidak Langsung Melalui Mediasi .....	388

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Sistematika Bab I .....	1
Gambar 2.1	Alur Pemikiran Pemecahan Masalah .....	38
Gambar 2.2	State of The Art Integrity Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas .....	72
Gambar 2.3	Proposisi 1: Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas .....	92
Gambar 2.4	Peta Keilmuan yang dikembangkan .....	93
Gambar 2.5	Usulan Model Teoretikal Dasar Faktor-faktor sinergi Finansial dan Operasional serta Implikasinya .....	102
Gambar 2.6	Model Empirik1 Hubungan Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas Terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank .....	103
Gambar 2.7	Model Penelitian Empirik <i>Proposed</i> .....	144
Gambar 3.1	Sistematika Penulisan Bab III .....	145
Gambar 4.1A	Duplikasi Biaya (DUBI) Full Indikator.....	268
Gambar 4.1B	Duplikasi Biaya (DUBI) Drop Indikator: dubi5 .....	269
Gambar 4.2.A	Sinergi Finansial (SINFIN) Full Indikator .....	270
Gambar 4.2.B	Sinergi Finansial (SINFIN) Drop Indikator sinfin2,3,4,5 .....	270
Gambar 4.3A	Sinergi Operasional (SINOP) Full Indikator .....	271
Gambar 4.3B	Sinergi Operasional (SINOP) Drop 3 Indikator .....	271
Gambar 4.4A	Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas (PENGKODBAS) Full Indikator .....	272
Gambar 4.4B	Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas (PENGKODBAS) Drop 2 Indikator .....	273



Gambar 4.5A Indikator Keunggulan Kinerja Keuangan Bank (KKKB)	274
Gambar 4.5B Keunggulan Kinerja Keuangan Bank (KKKB) (Excell ROA, Excell POTK).....	275
Gambar 4.6 Output Model Awal.....	276
Gambar 4.7 Output Evaluasi Model Proses 2.....	278
Gambar 4.8 Output Evaluasi Model Proses 2 .....	281
Gambar 4.9 Full Model Evaluasi Proses 4 Versi Indikator Komposit	285
Gambar 4.10 Full Model Evaluasi Proses 5 Versi Indikator Komposit Minus Data Outlier.....	290
Gambar 4.11 Diagram Hasil Analisis Model Penelitian Empiris Peran Mediasi Pengakuan Desa yang Berintegritas atas Kekuatan Pengaruh Sinergi Finansial dan Sinergi Operasional terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank.....	291
Gambar 4.12 Diagram Hubungan antara Duplikasi Biaya terhadap Sinergi Operasional .....	292
Gambar 4.13 Diagram Hubungan antara Sinergi Finansial terhadap Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas.....	293
Gambar 4.14 Diagram Hubungan antara Sinergi Operasional terhadap Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas .....	294
Gambar 4.15 Diagram Hubungan antara Sinergi Finansial terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank.....	295
Gambar 4.16 Diagram Hubungan antara Sinergi Operasional terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank.....	296
Gambar 4.17 Diagram Hubungan antara Duplikasi Biaya terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank .....	297
Gambar 4.18 Diagram Hubungan antara Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas.....	297

Gambar 4.19	Diagram Pengakuan Desa yang Berintegritas memediasi hubungan Sinergi Finansial Keunggulan Kinerja Keuangan Bank .....	298
Gambar 4.20	Peran Mediasi PENGKODBAS dalam hubungan SINFIN terhadap KKKB.....	301
Gambar 5.1	Posisi Kuadran Duplikasi Biaya dan Sinergi Operasional.....	329
Gambar 5.2	Posisi Kuadran Sinergi Finansial dan Pengakuan Desa yang Berintegritas.....	335
Gambar 5.3	Posisi Kuadran Sinergi Operasional dan Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas.....	345
Gambar 5.4	Posisi Kuadran Sinergi Finansial dan Keunggulan Kinerja Keuangan Bank.....	351
Gambar 5.5	Posisi Kuadran Sinergi Operasional dan Keunggulan Kinerja Keuangan Bank.....	357
Gambar 5.6	Posisi Kuadran Duplikasi Biaya dan Keunggulan Kinerja Keuangan Bank.....	365
Gambar 5.7	Posisi Kuadran Sinergi Operasional dan Keunggulan Kinerja Keuangan Bank.....	370
Gambar 5.8	Model Konseptual: Alternatif pengembangan daya saing, kreasi-kreasi Sinergi Finansial, Sinergi Operasional, yang dimediasi faktor Pengakuan Komunitas Desa yang Berintegritas terhadap Keunggulan Kinerja Keuangan Bank (BPR BKK JAWATENGAH).....	385

## DAFTAR GRAFIK

Grafik 1.1	Perkembangan DPK Modal Sendiri BPR BKK Jawa Tengah 2008-2010.....	13
Grafik 1.2	Pertumbuhan Kredit yang Dikucurkan BPR BKK Jawa Tengah 2008–2010 .....	14
Grafik 1.3	Perkembangan Kolektibilitas Kredit Kurang Lancar, Diragukan dan Macet BPR BKK Jawa Tengah 2008–2011 .....	14
Grafik 5.1	Perkembangan Indek Total Kredit terhadap Total Aset Tahun 2010-2012 .....	349
Grafik 5.2	Indek POTA* BPR BKK Jawa Tengah 2010-2012 .....	362
Grafik 5.3	Rata-Rata BOTA* BPR BKK Jawa Tengah 2010-2012.....	363